



# GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Ekonomistyrning

Höstterminen 2012



- En företagsanalys

## Kandidatuppsats

### Författare:

Vandad Moghadasi 860511

My Folkesson 890411

### Handledare:

Märta Hammarström

## Abstract

<b>Title</b>	Adobe
<b>Author</b>	My Folkeson & Vandad Moghadasi
<b>Department</b>	Department of Business Administration/ School of business Gothenburg University, Box 100, 40530 Göteborg
<b>Supervisor</b>	Märta Hammarström
<b>Date</b>	2013-01-11
<b>Keywords</b>	Adobe, Photoshop, annual report, revenue, value customers, analysis

## Summary

The international business success has always fascinated us. Their insatiable hunger for good results and recipe to get there is probably what separates them from other less successful businesses. They are virtuosos on creating a value within the company, both through the products or services they offer. Once they have established in the market, the company's name usually becomes a reliable brand, associated with them have to offer.

In this essay we examine the company Adobe, which is dominant in its field, with more focus on one of their many essential technologies Photoshop. The study will provide information about what is behind Adobe's success, who their loyal customers are and what their opinions are on Photoshop's accomplishment. Questions that will be illuminated concern areas in financial accounting.

The overall *purpose* of the study is to find out how the company Adobe creates a value in their company and what it is that makes them so unique. The purpose is met by a closer examination of business and user perspective.

Data collection took place through a survey with qualitative design. The *method* used to conduct the survey consists of an interview in the form of open conversations. The questions were varied not because it was important to see how similar or different opinions are.

The *results* in general are pretty unanimous on the whole with common messages, although there are some differences in some areas.

## Sammanfattning

<b>Titel</b>	Adobe
<b>Författare</b>	My Folkesson & Vandad Moghadasi
<b>Institution</b>	Företagsekonomiska institutionen/Handelshögskolan Göteborgs universitet, Box 100, 40530 Göteborg
<b>Handledare</b>	Märta Hammarström
<b>Datum</b>	2013-01-11
<b>Nyckelord</b>	Adobe, Photoshop, årsredovisning, företag, intäkter, värde, kunder, analys

### Sammanfattning

De internationella företagens välgång har alltid fascinerat oss. Deras omätliga hunger för gott resultat och receptet för att nå dit är förmodligen vad som skiljer dem från andra mindre framgångsrika verksamheter. De är virtuoser på att skapa ett värde inom företaget både genom produkter eller tjänster som de erbjuder. När de väl har etablerats på marknaden blir företagets namn oftast ett tillförlitligt varumärke förknippad med det dem har att erbjuda.

I denna uppstats undersöks företaget Adobe, som är marknadsdominerande inom sitt område, med mer fokus på en av deras många kärnteknologier *Photoshop*. Studien kommer att bidra med information om vad som ligger bakom Adobes framgång, vilka som är deras trogna kunder och vad deras åsikter är angående Adobes framgång. Frågor som kommer att belysas berör områden inom externredovisning.

Det övergripande *syftet* med studien är således att ta reda på hur företaget Adobe skapar ett värde i deras företag och vad det är som gör dem så unika. Syftet uppfylls genom en närmare granskning av företagets och användarnas perspektiv.

Datainsamlingen ägde rum genom en undersökning med kvalitativ design. *Metoden* som användes för att genomföra undersökningen består av en intervjustudie i form av öppna samtal. Frågorna var varierade inte för det var viktigt att se hur lika eller olika åsikterna är.

*Resultatet* i överlag är ganska enhälligt i stora drag med gemensamma budskap även om det finns lite motsättningar i vissa områden.

## Innehållsförteckning

Bakgrund .....	1
Problemformulering .....	4
Syfte.....	4
Avgränsning .....	5
Metod:.....	6
Tillvägagångssätt .....	6
Val av metod.....	6
Datainsamling.....	7
Analysmetod.....	8
Etiska överväganden .....	9
Validitet, reliabilitet och objektivitet .....	9
Källkritik .....	11
Om Adobe.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Företagshistorik.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Photoshop .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Photoshops Historik .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Photoshop genom åren .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Teoretisk referensram.....	12
Människor, skjortor och siffror- reducera komplexitet och en order blir till av Tina Carlson Ingdahl .....	14
Fyrkantsmodellen .....	18
Empiri .....	20
Fyrkantsmodellen .....	20
2008.....	21
2009.....	22
2010.....	24
2011.....	25
Intervjumaterial.....	27
Intervju med licensbetalare Lisa.....	27
Intervju med avgörande om behov av licens Johan.....	29
Intervju med användare Johan.....	29
Intervju med användare Alex .....	32
Intervju med användare Lisa .....	34

Analys .....	36
Företagsperspektivet.....	36
Användarnas perspektiv .....	40
Slutsats .....	48
Förslag på vidare forskning .....	50
Referenslista .....	51
Bilagor.....	53
Bilaga 1-Årsredovisningar.....	53
Bilaga 2- intervjumall.....	59

## Bakgrund

*Vi kommer i detta avsnitt redogöra för de faktorer som väckt vårt intresse till att skapa vårt studieämne. Detta gör vi genom en beskrivning av det valda företaget, Adobe, med en av sina främsta produkter, Photoshop, i hopp om att ge läsaren en bra grund till att följa ämnet och problemundersökningen. Detta anser vi vara nödvändigt för att förstå de val vi har gjort i utformandet av de empiriska och analytiska avsnitten. Vi hoppas avsnittet även kommer väcka en nyfikenhet hos läsaren, som får denna att undra vad som kommer näst, en motivation att ta del av denna uppsats. Avsnittet kommer sedan mynna ut i en problemformulering som vidare konkretiseras i följande syfte för att tydliggöra vad vi strävar efter i denna uppsats.*

Det finns företag i vår omgivning som är svåra att undgå. De som mer eller mindre lyckats bli en del av vårt vardagliga liv, utan att vi gör några vidare reflektioner över detta fenomen. Det är företag som på börsen är värderade till miljardbelopp och många gånger har ägarna bakom dessa starka varumärken svårt att identifiera de värdeskapande faktorerna. Ett mål i utvecklandet av den nya internationella standarden, ISO 1066, som hjälper oss värdera varumärken i monetär form, var just att få upp ögonen hos analytiker om vad som skapar värde hos ett företag.

Adobe är ett sådant företag vilket lyckats bli en del av många människors vardag. De har med sitt starka varumärke under de senaste 25 åren blivit den globala ledaren inom lösningar för digital marknadsföring och digitala medier. Förmodligen har varenda affisch vi ser längs gatorna, bokomslag, tidningsbilder och broschyrer skapats eller redigerats i ett program uppbyggt av Adobe och över 75 % av all film som finns tillgänglig på internet visas genom Adobes "flash-teknik". De erbjuder oss en service som tacksamt ger företaget över en miljard användarinteraktioner varje kvartal.<sup>1</sup>

Adobe har gjort det möjligt att utveckla ett revolutionerande digitalt innehåll, som tagit många yrkesgrupper till en helt ny nivå. Oberoende av vart i världen de än befinner sig kan de nu skapa, marknadsföra och publicera detta innehåll, som vidare genererar intäkter. De kan i och med detta göra lönsammare affärer och få bättre avkastning på sina investeringar.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Adobe Systems Incorporated- Om företaget. (2008)

<sup>2</sup> <http://www.adobe.com/se/aboutadobe/>

Adobes kunder återfinns i ett flertal olika branscher, vilka är globala varumärken som Sony Pictures, FedEx, eBay, T-mobile och New York Times.<sup>3</sup>

### Företagshistorik

Adobe grundades 1982 av Chuck Geschke och John Warnock och de började med att lösa ett tydligt problem, att på ett fint och exakt sätt få text och bilder på en dataskärm överförd till papper. Året därpå tog Adobe över den grafiska branschen med en ny genomgripande metod för att skriva ut text och bild. Senare över tid släppte Adobe två av deras nyskapande program, Adobe Illustrator och Adobe Photoshop. Två program som gjorde det möjligt att skapa tryck för komplexa bilder med högkvalitet som därefter kan användas inom film, video, webben och andra digitala kanaler.<sup>4</sup> Behovet av att samverka i nätverk med många varierande dokument växte fram i takt med att datorerna blev ihopkopplade. Följaktligen uppstod det nya utmaningar med att kunna dela detta innehåll. Ett stopp sattes för ett effektivt arbete på grund av att program och operativsystem inte fungerade ihop och problemet blev värre när användning av e-post och webben började växa alltmer.<sup>5</sup> Adobe lyckades än en gång hitta en banbrytande lösning att erbjuda. Detta genom den nya och uppskattade Portable Document Format, vilket är mest känd som PDF- tekniken. Denna teknik gjorde det möjligt att generera filer som fungerar självständigt, utan samverkan med operativsystem och enskilda tillämpningsprogram. Plötsligt såg man nya möjligheter inom företagen att samarbeta kring dokument för en bättre lönsamhet.<sup>6</sup>

Företaget Adobar många åtråvärda produkter inom sin bransch. Dock är en av deras främsta kärnteknologier och klienter Adobe Photoshop som är standardprogrammet för yrkesmässig och icke-professionell bildbehandling och den första produkten i det inre av Photoshop-familjen.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Adobe Systems Incorporated- Om företaget. (2008)

<sup>4</sup> Adobe Systems Incorporated- Om företaget. (2008)

<sup>5</sup> Adobe Systems Incorporated- Om företaget. (2008)

<sup>6</sup> Adobe Systems Incorporated- Om företaget. (2008)

<sup>7</sup> *Snabbfakta om Adobe.*(2009)

## Photoshop

Photoshop är ett professionellt verktyg och det ledande digitala bildredigeringsprogrammet för internet. Att ha kunskap inom Photoshops grunder är en förutsättning för många yrkes- och hobbygrupper och användarna består av miljontals designers, grafiska artister, fotografer, visuella kommunikatörer, men även icke-professionella. Photoshop är en mångsidig programvara med 100-tals små och stora verktyg och därför blir det nästan intill omöjligt att använda eller lära sig alla Photoshops verktyg till sin maximala möjliga nytta.<sup>8</sup>

Begynnelsen av Photoshop sträcker sig tillbaka till 1987 då John och Thomas Knoll, i Michigan födda mjukvaruingenjörer, uppfann ett bildredigeringsprogram som kallas Display. Efter att bröderna lyckades övertala Adobe att köpa deras program 1990 ändrades namnet till Photoshop 1.0. Sedan dess har Adobe hunnit släppa ut hela 14 upplagor av Photoshop. Under åren har Photoshop gått igenom revolutionerande förändringar som har bidragit till förbättringar. Numera är Photoshop tillgänglig i olika varianter som stämmer överens med kraven hos olika användare.<sup>9</sup> En annan fördel med att använda sig av Photoshop är arbetsytas gränssnitt som liknar andra inom Adobes produktutbud, exempelvis Indesign och Illustrator.<sup>10</sup> Vill man rita en bild från början kan det vara bättre att använda sig av Adobes Illustrator-program, även om Photoshops ritverktyg besitter en stor kapacitet. Illustrator liksom Photoshop anses som en av de bästa branschstandardritprogrammen<sup>11</sup>

Uppfattningen om bildredigeringsprogrammet Photoshop varierar bland olika användare. Bildredigering för en fotograf kan i huvudsak betyda att justera skärpa och färgtoner för att en bild ska upplevas så naturlig som möjligt. Däremot för en reklambyrågrafiker kan bildredigering innebära att man ändrar eller lägger ihop bilder och korrigerar innehållet. Inom den digitala bildredigeringsvärlden är det endast användarnas fantasi som kan begränsa resultatet med Photoshop som verktyg.<sup>12</sup> Photoshops välutvecklade verktyg blir därmed väldigt svåra att överträffa av andra program, framförallt när det kommer till att redigera skannade eller digitala bilder.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> *Med Photoshop kan du förbättra bilder, designa, retuschera och skapa montage.* (2012)

<sup>9</sup> Asif, Khan. (2010)

<sup>10</sup> <http://www.washington.edu/ist/help/graphics/photoshop/workspace>

<sup>11</sup> <http://www.washington.edu/ist/help/graphics/photoshop/drawing>

<sup>12</sup> Juha, Kaukoni. (2006)

<sup>13</sup> <http://www.washington.edu/ist/help/graphics/photoshop/image-adjust>



## Problemformulering

*Utifrån den ovan beskrivna bakgrunden kommer vi här presentera mer specifikt vad som väckt vårt intresse för att skriva denna uppsats. Vi kommer i detta avsnitt visa vad som gör Adobe med dess Photoshop till ett spännande företag att analysera.*

Utifrån ett tidigare arbete skrivet om Adobe, handlett av Thomas Polesie som hjälpt oss finna vårt uppsatsämne, ämnar vi att vidare undersöka företaget Adobe med sin marknadsdominerade position inom sitt område. Vi vill utreda vad som ligger bakom deras framgång med att skapa trogna kunder, vad som får kunderna att fortsätta betala licensavgiften år efter år. Vi undrar hur företaget skapar den relation mellan deras produkt och slutkonsument som blir till ett slags beroende där användaren hela tiden vill ha mer. Vi vill även undersöka hur Adobe spunnit den röda tråd som licensbetalarna, vilka tillgodoser slutkonsumenten med produkten, ser mellan att fortsätta betala och kunna låta användarna ta del av det spektra som döljer sig bakom produkten. Allt detta som ligger till grund för det värde som finns i företaget Adobe och därmed för deras genererande intäkter.<sup>14</sup>

Photoshop är en produkt som växt mycket de senaste 22 åren och har till och med etablerat sig i verbform; att photoshoppa. Detta visar prov på hur ingjuten den blivit i flera människors vardag och därför finner vi det intressant att fokusera på Photoshop när vi undersöker kundernas relation till Adobe.

## Syfte

Vi ska i vår studie undersöka företaget Adobe med en önskan om att utreda vad de gör för att skapa ett värde i sitt företag, som vidare ligger till grund för deras dominerande marknadsposition. Vi undrar vad som gör Adobe unika och kommer angripa arbetet ur följande perspektiv:

---

<sup>14</sup> Thomas, Polesie. (1995)

- Ur företagets perspektiv med Adobes årsredovisningar som grund:
  - vilka kostnader är väsentliga att täcka med sina intäkter för att de ska generera vinst inom företaget. Kan dessa kostnader variera?
- Ur användarnas perspektiv med deras personliga erfarenheter inom främst photoshop som grund:
  - vad anser kunderna vara ett mervärde i produkten och stämmer det överens med det Adobe som har att erbjuda sina kunder för att de ska fortsätta använda deras produkter?

## **Avgränsning**

Vi har valt att avgränsa oss i tid då vi inte kommer fördjupa oss i framtida prognoser. Vi anser det vara mindre nödvändigt att spåna i framtiden då vi vill undersöka vad som tagit företaget dit de befinner sig idag. Vi kommer främst ta hänsyn till företagets intäkter och hur dessa återspeglas på tillgångssidan, den aktiva sidan och därmed kommer en fördjupning i företagets skuldsida inte att ingå i denna uppsats. Detta motiveras av att det är investeringarna i företaget som bygger värdeskapande faktorer, skulderna ser främst till att finansiera investeringarna.

För att skapa ett fokus bland Adobes alla produkter har vi valt att endast se till utvecklingen av Photoshop och kundernas relation till främst den produkten. Photoshop är den relevanta produkten att välja då den genom tiderna genererat mest intäkter. Då Adobe är ensam inom sitt område och inte har några hotande konkurrenter i dagsläget har vi valt att inte fördjupa oss i en konkurrentanalys. I vår studie ämnar vi däremot att se till vad som ligger bakom deras dominans på marknaden, hur de har lyckats göra det svårt för konkurrenter att tränga in på Adobes område.

## Metod:

*I metodkapitlet redogörs och motiveras de tillvägagångssätt som använts genom undersökningens gång. Kapitlet innehåller även information om de valda respondenterna samt etiska frågor i intervjuundersökningar.*

## Tillvägagångssätt

### Val av metod

Kvalitativ och kvantitativ metod är två olika sätt för insamling av data, något som har skrivits mycket om under senare tid. De är två beteckningar som anspelar på hur de insamlade data framställs, analyseras och bearbetas. Den kvalitativa metoden syftar på egenskapen och arten av något, medan den kvantitativa riktar sig till hur stor mängd eller hur mycket av något.<sup>15</sup> Den kvantitativa metoden, till skillnad från den kvalitativa, kan räknas och anges i siffror och är en hårddata som vanligen är numerisk.<sup>16</sup> Det finns flera distinkta skillnader mellan den kvalitativa och kvantitativa metoden som har att göra med mätprecision, subjektivitet och objektivitet samt icke-positivism och positivism. Detta beskrivs genom att de kvalitativa data som ges i grov skattning är kvalitativ och data som ges i precis uppskattning är kvantitativ. Kvalitativ data handlar om subjektivitet och den kvantitativa är objektiv och oberoende av subjektiva upplevelser. Slutligen anses den kvalitativa metoden vara icke-positivistisk medan den kvantitativa är positivistisk.<sup>17</sup> Den kvalitativa metoden kan tänkas handla om en beskrivning i ord där man ska förstå svaren genom att tolka dem på rätt sätt t.ex. från en intervju.<sup>18</sup> För denna studie var en kvalitativ ansatts, kombinerat med en mindre andel av den kvantitativa metoden, det mest gynnsamma sättet för att syftet skulle uppnås. Detta på grund av att syftet med studien är att undersöka värdeskapande faktorer i företaget och för det krävs en kvalitativ undersökning i form av bland annat intervjuer som har en mer subjektiv betoning. Men för att uppfylla syftet helt och hållet behövs även en kvantitativ undersökningsmetod, där vi analyserar företagets årsredovisningar genom att analysera deras intäkter och kostnader för att sedan göra kopplingar med vad som framkommit i intervjuerna.

---

<sup>15</sup> Kvale(1997)

<sup>16</sup> Ejvegård (1996)

<sup>17</sup> Starrin & Svensson (1994)

<sup>18</sup> Ejvegård (1996)

Det talas även om induktiv och deduktiv utredningsmetod för undersökningar. Innebörden av det deduktiva resonemanget är att teorin är grunden för studien som jämförs med observationer, empiri eller resultatet, för att antingen hålla fast vid den ursprungliga teoretiska bilden eller förkasta den. Vid den induktiva metoden formas en ny teori utifrån observationer som grund.<sup>19</sup> En blandning av de båda metoderna var bäst lämpad för denna studie. Vi hade Adobes fyra årsredovisningar som grund för vår studie och med hjälp av intervjuerna kunde vi tydligare se vad som skapade mervärde för Adobe.

## Datainsamling

Karaktären av den betydelsefulla frågeställningen anspelar på att granska och se vad det är som gör Adobe duktiga på att skapa ett värde i deras företag, både ur företagets samt kundens perspektiv. Detta gör vi med mer fokus på Photoshop som är en av Adobes många framgångsrika kärnteknologier. För att göra detta behövs det bland annat information om vad användarna, som i det här fallet blir Adobes kunder, tycker om Photoshop. Med detta i åtanke bestämdes bland annat kvalitativa intervjuer som undersökningsmetod i studien med två etablerade arkitekter och en grafisk designer, varav den ena arkitekten även arbetade som ekonomiansvarig inom arkitektföretaget. Det tredje intervjuobjektet var en duktig grafisk designer som jobbade i en väletablerad reklambyrå. Inom dessa två yrkesområden finns de mest aktiva användarna av Photoshop vilket motiverade valet av intervjuobjekt. Det geografiska urvalet för undersökningen är begränsat till Göteborgsregionen. Detta för att underlätta en personlig kontakt med de berörda, men även då Göteborg har många erkända arkitektfirmor och reklambyråer. Efter lite djupare granskning om Photoshop blev det klart hur avancerat programmet är och att det är nästan intill omöjligt att bemästra verktyget fullt ut. Därför blev det av stor vikt att urvalet bör inkludera någon som använder programmet dagligen inom sitt yrke.

Forskningsintervjuer antyds leda till en professionell konversation eftersom kunskap framförs i interaktion mellan intervjuaren och respondenten där båda har ett gemensamt intresse. Det finns även en fördel med en kvalitativ intervjumetod då den inte är standardiserad och kan vara väldigt varierande. Detta kan vara användbart för en forskare som då kan ta hänsyn till det som kan vara praktiskt eller passande för den dominerande avsikten i undersökningen, med andra ord så finns det möjligheter till följdfrågor vilken kan

---

<sup>19</sup> Eriksson och Kovalainen (2010)

bidra till en djupare förståelse. Det kan dock finnas en nackdel med ickestandardiserade intervjuer. Detta då en intervjuare ska vara anpassningsbar och följa upp med vad som kan vara väl till pass för situationen och för det huvudsakliga syftet med studien. Följaktligen kan risken bli ganska stor till att intervjuaren blir medskapare, vilket i slutändan påverkar resultatet och objektiviteten i studien.<sup>20</sup> Målet i sig blir därför kvalitativa intervjuer där resultatet därefter kompletteras med lämplig litteratur inom ämnet.<sup>21</sup>

En bandspelare och en intervjumall användes som instrument. Intervjufrågorna till användarna av Photoshop bestod av 16 frågor och var indelade i användning, beroendeförhållandet och utveckling av Photoshop. Frågorna till arkitekten som även var ekonomiansvarig inom företaget och betalade licensavgiften bestod av nio frågor. Varje fråga var öppen och beräknad tid för intervjuerna var 40-50 min. Frågorna såg likadana ut för de två användarna då det var viktigt att se om de delade samma åsikt. Vi anser att det är lagom med tre intervjupersoner i den här undersökningen, detta på grund av att fler intervjupersoner hade inneburit överflöd av data som inte hade varit hanterbart i denna studie. Detta med tanke på den begränsade tidsramen samt sidantal. Det kvantitativa data i form av årsredovisningarna utgör mycket av studien, även därför blir tre intervjuer lagom som ett komplement till årsredovisningarna.

För att finna redan existerande data till vår studie, däribland Adobes fyra senaste årsredovisningar, tog vi hjälp av databasen "FAR komplett". Vi har även inhämtat böcker från Göteborgs kurs och tidningsbiblioteket samt det ekonomiska biblioteket i handelshögskolan Göteborg. Vi använde sökord som "immateriell tillgång", "Adobe", "Photoshop", "årsredovisning", "metodbok". En viktig hemsida som har bidragit med viktig information om Adobe och Photoshop var självaste Adobe`s egen.

## **Analysmetod**

Intervjuerna transkriberades och därefter analyserades i utskrivet format med hjälp av Adobes årsredovisningar för att klargöra om vissa uttalanden går att känna igen i företagets värdeskapande investeringar. Insamlad data från varje intervjuperson jämfördes för att klargöra om något respondenternas sa var motsägelsefullt. Detta för att få en tydligare bild av verktyget Photoshop och dess värde.

---

<sup>20</sup> Kvale & Brinkman (2009)

<sup>21</sup> Ryen (2004)

## Etiska överväganden

Intervjupersonerna berörs av de etiska överväganden som existerar i studien. Informerat samtycke, vilket innebär att undersökningspersonerna informeras om undersökningens allmänna syfte samt vilka risker och fördelar som kan finnas med ett deltagande i forskningsprojektet.<sup>22</sup> När intervjupersonerna kontaktades blev de upplysta om avsikten med studien och att deras deltagande var av fri vilja.<sup>23</sup> Det är även viktigt att information som ges av respondenter måste godkännas innan den lämnas ut. Det handlar om att skydda undersökarnas privatliv genom att ändra identifierande drag, som namn, vid redovisning av intervjuer.<sup>24</sup> Våra respondenter hade ett önskemål om att deras personliga namn och namnet på företaget de jobbar för skulle förbli konfidentiella, något som vi har respekterat genom hela studien. Vi kommer att benämna respondenterna efter deras yrke, Ekonom/arkitekt, arkitekt och grafisk designer. Detta med ambition att undvika offentliggöra intervjupersonernas identitet eller andra tänkbara förbindelser till dem.

## Validitet, reliabilitet och objektivitet

Det finns vissa krav som måste uppfyllas för att forskningsresultaten ska uppnå ett vetenskapligt värde. Detta innebär att mått, mätinstrument, parametrar, undersökningsmetoder och test är alla aspekter som skall vara reliabla och valida. Med reliabilitet och validitet i anslutning till kvalitativ undersökningsmetod menas att beskriva hur insamlad data har bearbetats på ett systematiskt och hederligt sätt.<sup>25</sup> En valid och reliabel undersökning beskrivs som en giltig forskning som i sin tur blir tillförlitlig.<sup>26</sup>

Validitet innebär att forskare ska mäta det som är avsett att mätas och reliabiliteten anger tillförligheten och användbarheten av ett mätinstrument och av måttenheten.<sup>27</sup>

Begreppet validitet kan i den här kvalitativa undersökningen framställas på bestämt sätt om det som är angivet i resultatet klarligen är utläsbart från materialet i undersökningsmodellen. Då en annan individ med hänsyn till underlaget i en granskning kan

---

<sup>22</sup> Kvale (1996)

<sup>23</sup> Thomas m fl. (2005)

<sup>24</sup> Kvale (1996)

<sup>25</sup> Ejvegård (1996)

<sup>26</sup> Thomas m.fl. (2005)

<sup>27</sup> Ejvegård (1996).

dra överensstämmande slutsatser som undersökaren så innebär det att undersökningen är reliabel. För att validera och tillförlitliggöra undersökningen i den här studien genomfördes en granskning av intervjumallen tillsammans vår med hjälpare Thomas Polesie. Frågorna fick inte vara för lätta, men heller inte för svåra för respondenterna att förstå eller utformade på ett sätt där det går att svara med bara ett ja eller ett nej.

Deltagarkontrollen för ökad validitet var viktigt. Ett av kraven var att urvalet skulle innehålla god kunskap inom de områden som frågorna handlade om och att de levde på sitt kunnande. Kravet uppfylldes genom att våra intervjuobjekt bestod av två arkitekter med goda kunskaper inom Photoshop och flitig användning av verktyget samt genom en grafisk designer som även denna innehade goda kunskaper om Photoshop. Risken för felaktiga svar från intervjupersoner med bristande kunskap inom området minskar med ett sådant krav. För att inte gå miste om minsta lilla detalj som kunde vara av väsentlighet för respektive fråga, vilket kunde påverka validiteten negativt, bandades samtalen. Därefter transkriberades samtalen efter varje intervjutillfälle och analyserades utifrån redan existerande material.

En ökad reliabilitet kan uppnås genom upprepning av frågorna till intervjupersonerna för att se om svaren blir desamma, detta om frågorna är avsedda att mäta det man vill mäta. Dock kan det finnas risk för en sämre reliabilitet på grund av att intervjupersonen inte svara lika ingående vid upprepad fråga.<sup>28</sup> Detta problem undvek vi genom att intervjua två personer inom samma företag och en från ett annat företag med och ett annat yrke. På detta sätt fick vi svar på samma fråga men från olika intervjupersoner vilket ökade reliabiliteten i studien. Intervjufrågorna ställdes i en bestämd ordning och var nedskrivna sedan innan. Dock kunde vi ha skickat ut frågorna till respondenterna i förväg för att de skulle förbreda sig väl inför intervjuerna. Med facit i hand kan vi säga att svaren inte påverkades negativt på grund av att vi inte skickades ut frågorna i förväg, då svaren var trovärdiga och genomtänkta.

Det mänskliga samspelet, som är en viktig del av intervjusituationen, är en bidragande orsak till att den kvalitativa forskningen kan komma att sakna objektivitet. Det vill säga att studien påverkas eller speglas av forskarens egna värderingar.<sup>29</sup> För att motverka detta såg vi till att sammanställningen av det insamlade materialet från intervjuerna bestod ordagrant av det

---

<sup>28</sup> Svensson & Starrin (1996)

<sup>29</sup> Kvale (1997)

respondenterna hade sagt. Vi såg även till att all fakta som behövdes för att uppfylla vårt syfte med studien togs med, istället för att göra urval av fakta och därmed få en minskad objektivitet.

I slutändan är det dock trovärdigheten som är relevant och bara för att vi har fått fram ett resultat idag betyder det inte att studien är reliabel, även om den är helt sant. För gör vi samma undersökning imorgon så är chansen ganska stor att man inte får exakt samma resultat.

### **Källkritik**

När det kommer till Adobe och Photoshop är mängden av litteratur begränsad och på grund av detta valde vi att vända oss till deras hemsida för information om företaget. Vad gäller information om Photoshop fick vi övervägd data från en artikel utskriven av Photoshop-användare som blev värdefull för studien. Det kan dock finnas en risk att denna information om Photoshop endast återgav en synvinkel, men för att få en annan synvinkel valde vi att komplettera underlaget med intervjumaterial. Resterande källor som FAR komplett samt de olika biblioteken rekommenderades under den förberedande metodveckan inför denna uppsats och kan därför anses vara pålitliga.



## Photoshop genom åren

Genom åren har Photoshops versioner genomgått stora såsom små förändringar. Den första versionen av Photoshop, Photoshop 1.0, välkomstkämen hade endast fyra Photoshop programmerare. Med tidens utveckling av Photoshop ökade även antalet programmerare.<sup>30</sup>

Den andra versionen av Photoshop, Photoshop 2.0, inkluderade den så kallade "Path-funktionen" vilket tillät intressenter att beskära kring ett objekt och spara förändringen för framtida bruk. Året efter, 1992, släpptes Photoshop 2.5. Vilket ansågs vara en kompletterande version till Photoshop 2.0.<sup>31</sup>

Året var 1994 då Photoshop 3.0 släpptes ut. Det stora genombrottet för den här versionen var lager. Med lager blev möjligheten ännu större att spara olika versioner av mönster och att gå tillbaka och ta om dem.<sup>32</sup>

Photoshop 4.0 släpptes 1996 och det innehåll två anmärkningsvärda funktioner, Justeringslager och Makro. Nu kunde man utföra samma jobb under en kortare tid med en planare inlärningskurva, detta i samband med enandet av användargränssnittet med andra Adobe produkter.<sup>33</sup>

Redigering och förmågan att ångra och åtgärder flera gånger i historisk palett blev de två viktigaste funktioner i Photoshop 5.0 som släpptes 1998. Det var till en stor nytta för olika mediekkanaler att man nu kunde åtgärda suddiga texter på bild. I denna upplaga hade färghaneteraren sitt första framträdande.

Med Photoshop 6.0 som släpptes år 2000 blev programmet mer användarvänligt då texten nu kan skrivas direkt på bild, istället för att först skriva på en textruta först.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Angela, West. (2010)

<sup>31</sup> Angela, West. (2010)

<sup>32</sup> Angela, West. (2010)

<sup>33</sup> Angela, West. (2010)

<sup>34</sup> Angela, West. (2010)

Photoshop riskerade att förlora marknadsandel på grund av den ökande komplexiteten av de verktyg som fanns tillgänglig för användarna. Detta problem löste Adobe genom att släppa Photoshop Elements 2001. En framgångsrik produkt som föreslogs av många designers till klienter möjlighet att uppgradera Photoshop.<sup>35</sup>

Året därpå, 2002, släpptes 7.0 versionen av Adobe och lanserades som den helande penseln, vilken även uppdaterades med stavningskontroll, sök- och ersättningsfunktion. I samband med denna version presenterades en ny fil webb-läsare, vilken gjorde det mycket lättare att arbeta med en stor mängd filer.<sup>36</sup>

Photoshop CS som släpptes 2003 var den första med sitt "Counterfeit Deterrence System" att erbjuda ett avskräckande system mot förfälskning av valutapapper. Något som också var nytt för den här versionen var ett scriptingstöd för olika webbspråk och JavaScript vilket gjorde det enklare att arbeta med större bilder och fotografier.

Borrtagningsverktyget av röda ögon gjorde sitt inträdande i Photoshop CS2, vilket släpptes ut 2005 och visade sig att vara väldigt populär bland användarna.<sup>37</sup>

Enda fram till 2012 lyckades Adobe att ge ut fyra ytterilager upplagor, CS3, CS4, CS5, CS6, och det är egentligen CS5 upplagan som innehåller nyheter, däribland "mixerbush". Ett verktyg som ger en känsla av att man jobbar med oljefärger. De senaste Photoshop upplagorna som gavs ut från 2007- 12 har präglats av finjustering av befintliga verktygen och ökat prestanda i form av snabbhet och förenkling av användargränssnittet. Detta för att överträffa de tidigare resurserna och produktiviteten.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Angela, West. (2010)

<sup>36</sup> Angela, West. (2010)

<sup>37</sup> Angela, West. (2010)

<sup>38</sup> Adobe Photoshop family/ Adobe Photoshop CS6- Nyheter I Photoshop. (2012)

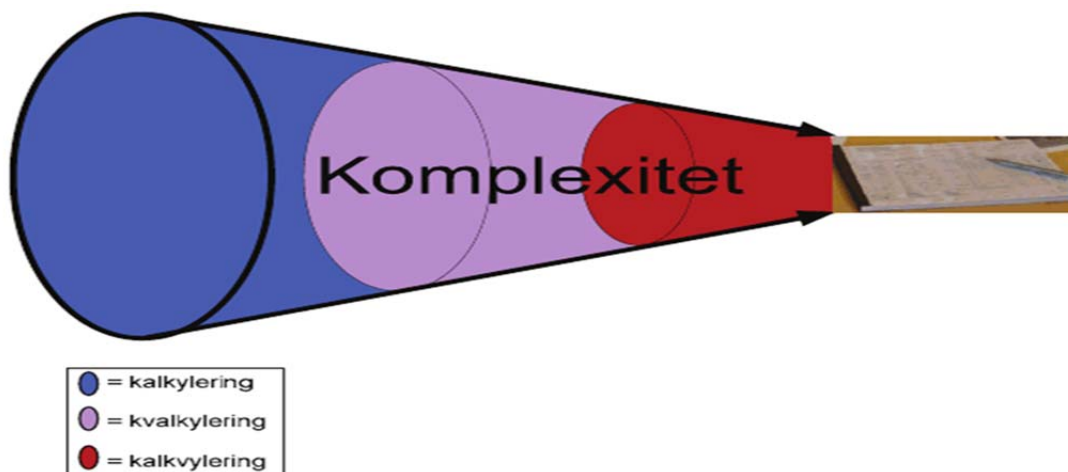
## Teoretisk referensram

### Människor, skjortor och siffror- reducera komplexitet och en order blir till av Tina Carlson Ingdahl

*Den interna redovisningen visar vad som faktiskt händer i företaget och de fysiska flödena översätts till siffror och finansiella flöden. Den externa redovisningen visar delar av denna, den information som intressenter kräver. Som vi ser finns det flera led i denna process som var och ett innefattar tolkningar från olika individer, vilket vi ser som att det även finns ett tolkningsutrymme för intressenterna av den externa redovisningen.<sup>39</sup> I avhandlingen nedan får vi lära oss om hur en situation kan översättas till siffror, vilket ger oss lärdom om hur vi i vår företagsanalys kan vända på detta och översätta siffrorna till en situation för att skapa oss en verklig bild utav företaget. Avhandlingen bidrar med kunskap om hur vi som intressenter kan tolka de publika siffror vi ser i Adobe's redovisning, som i sin tur hjälper oss förklara hur ett värde faktiskt skaps i företaget. Den ger oss även en riktlinje för hur vi ska angripa*

*vår*

*företagsanalys.*



Figur 8: En order blir till.

Avhandlingen "Människor, skjortor och siffror- reducera komplexitet och en order blir till" är skriven utav Tina Carlson Ingdahl som verkar vid Högskolan i Borås som forskare och lärare. Hennes syfte med studien bygger på motsägelsen mellan två teser om redovisning i praktiken. Den första hävdar nämligen att redovisning finns överallt, är partisk i vissa nivåer samt att det är en aktör med inflytande. Den andra tesen anser att redovisningen har en begränsad roll då människor dels fattar beslut grundat på tidigare erfarenheter, men även

<sup>39</sup> Polesie, T. (1995).

slumpmässigt. Alltså påverkas vi mer i vårt ställningstagande av redovisningen enligt den första tesen. Dessa motsägelser kan ha uppkommit då vi inte kommit redovisningen tillräckligt nära och om vi gjort det så har svårigheter uppstått kring att se ett mönster. Ovanstående teser vill beskriva vad redovisning är och Tina vill i sin avhandling undersöka vad redovisning gör samt hur det går till.

Redovisningen som praktik har en stor inverkan på människor och för att vi ska få en inblick i hur detta gått till krävs studier av hur relationer inrättats i vardagen.<sup>40</sup> En syn på redovisning är att den identifierar tid, rum och värde genom att aktiviteter bearbetas i flera steg för att slutligen översättas till redovisningssiffror.<sup>41</sup> För att lyckas med denna översättning kan det vara lämpligt att släppa fokus från begreppet "redovisningsskyldighet", som främst ser till att möjliggöra styrning på distans och göra uppdelningar mellan vad som är och vad som bör vara. Istället används det bredare begreppet "redovisningsförmågan" som vill visa att uppdelningen snarare finns inom oss där det handlar om att ha en sida som gör bedömningen och en annan som utför handlingen.<sup>42</sup> Förmågan avgörs i skickligheten att återberätta en helhet som följer en röd tråd genom siffror och text, citerat från boken sker detta när "cirkulerande namngivna siffror blir en del av det vardagliga arbetet kan resurser och aktiviteter ses som en helhet".<sup>43</sup> För att skapa denna röda tråd genom då-, nu- och framtid krävs kontinuerlig användning av ett numeriskt och lingvistiskt språk för utvärdering, mätning och notering av prestationer.<sup>44</sup> Därigenom definierar dessa namngivna siffror både ting och människor, som även tillskrivs ett visst värde och därmed avgör redovisningen hur stort detta är.

När vi ser till hur en situation uppstått, dess historia, upptäcker vi ett flertal tillfällen av tvekan hos individer. För att ta sig vidare kan en impuls avgöra vilket nästa steg blir och därmed bidragit till den nutida ståndpunkten. Det är därför viktigt att försöka komma studieämnet nära och undvika att förklara företeelser med hjälp av "kunskapen, det sociala eller det stora". Exempelvis får vi i skolan lära oss hur vi ska tala grammatisk rätt, men uppbyggnaden av denna grammatik har sitt ursprung ifrån hur vi faktiskt talar. Eftersom

---

<sup>40</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012). S. 22

<sup>41</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012). S. 23

<sup>42</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012). S. 190

<sup>43</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012). S. 30

<sup>44</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012). S. 30

detta är spåret blir det högst vetenskapligt eftersom historien blir dess referens och vi kan därför frågå de generella teorierna som skapats av andra.<sup>45</sup>

För att göra denna komplexitet överskådlig och läsbar måste vi rama in begreppet och definiera dess gränser. Det handlar då inte om ramen i sig, utan att redovisningen bestämmer vad som ska ingå och beaktas. I detta konkretiserande har redovisningen en fördel då den skapar jämförbarhet i dess homogena sätt att avspegla verkligheten, ett sätt som även gör redovisningen möjlig att repetera och fungerar då som ett minne. Dock lämnas till både för- och nackdel ett tomrum som användaren kan fylla i med egna tolkningar. Detta stödjer den performativa synen av redovisning som förutom att avspegla verkligheten hjälper till att forma den då den egna tolkningen fyller i med mening och innehåll som beror på individens preferenser. För att skapa sig en större preferensram för hur siffrorna uppstår har Tina använt sig utav den triad av begrepp: kalkylering, kvalkylering och kalkvylering som hjälper oss beskriva hur vi väljer och väljer bort vad siffrorna innefattar.<sup>46</sup>

Det har sin ursprungpunkt i att kalkylering måste ta hänsyn till kvalitativa egenskaper. Begreppet kvalkylera vill visa att vi inte behöver välja mellan att räkna på saker eller att gå på en känsla. Vi behöver inte göra det ena eller det andra då det finns ett mellanting då beräkningar sker parallellt med bedömningar. Exempelvis kan situationen då en individ ska gå in och handla klargöra begreppen. Individen blir en konsument först med ett verktyg, som i detta exempel motsvaras av en kundvagn som även bidrar med en volymbegränsning av hur mycket vi kan handla. Alla produkter som finns att välja mellan gör att bedömningar vägs in och ett avgörande grundar sig inte endast på beräkningar utefter vilka som får plats, de måste vara av betydelse för oss- kvalkylering. Vid tillfällen där vi har ett flertal personer som skall vara med och välja måste varje individ anpassa sin ståndpunkt i förhållande till de andra i gruppen, det är då vi begreppet kalkvylera beskriver situationen. Synen på att handlingar, människor och ting kan översättas till symboler förverkligar arbetet med att kunna kvantifiera mänskliga kvaliteter. Även om redovisningen definierar gränser genom inramningar så betyder inte det att de namngivna siffrorna tar oss från komplexitet till enkelhet. Men det tomrummet som lämnas då siffrorna i sig är utan innehåll skapar

---

<sup>45</sup> Carlson Ingdahl, T.

<sup>46</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012)

behov av att fylla i detta, vilket gör att varians och innovationer accepteras vilket i sin tur möjliggör kvalkylering och kalkvylering. Tina har i sin studie kommit fram till att de två motstridande synsätten faktiskt kan verka samtidigt. Detta eftersom att vi på förhand inte vet vilken aktör som kommer ha störst inverkan då situationen i sig är den avgörande faktorn. För det är när individerna möts och diskuterar som de skapar mening samtidigt som de måste anpassa sig till vissa siffror och symboler, vilka möjliggör ett sätt att välja på som är utöver deras egna personliga förmåga.<sup>47</sup>

Det affärsmöte som Tinas studie bygger på inleds med ren kalkylering utifrån tidigare referenser som de två individerna har, detta kan exempelvis vara en inköpslista som utgångspunkt. När tingen gör sig gällande påbörjar kvalkyleringen där individerna gör egna bedömningar parallellt med beräkningar. Kalkvyleringen är det sista steget där de påbörjar en förhandling med oförutsebar utgång, en förhandling som kommer leda till skapande av en slutlig order. Detaljerna har en avgörande roll i hur de kommer fram till sitt slutgiltiga beslut vilket motiverar att vi behöver komma situationen nära i vår studie. Om vi studerar detaljerna finner vi idéers ursprung och får då reda på sådant som under mötet blir representerade, trots dess frånvaro. Det är därför viktigt att beskriva hela händelseförloppet då vi på förhand inte vet vad som tillhör redovisningen och vad som slått sig samman med den på vägen. Det sammanslagna som kan vara litet till storleken, men behöver därför inte vara mindre betydelsefulla för utfallet och de kan verka så självklara att de inte blir belysta. Dock är det många gånger det som verkar så självklart som kommit få stort inflytande, däribland redovisning. Men det är tack vare de användare som allierat sig med redovisningen som genom sina tolkningar bidrar till redovisningens lyckosamma utveckling. En order leder till en intäkt som förutsätter en verksamhets fortlevnad, där intäkten egentligen inte skapas vid leveransen. Den skapas vid processen som leder till en fullständig order där vi kalkylerar, kvalkylerar samt kalkvylerar, vilket förutsätter redovisningen som aktör eftersom den hjälper till med att göra processen hanterbar i sin inramning. Därmed behövs redovisningen för att skapa en order i den form som vi idag känner till den.<sup>48</sup>

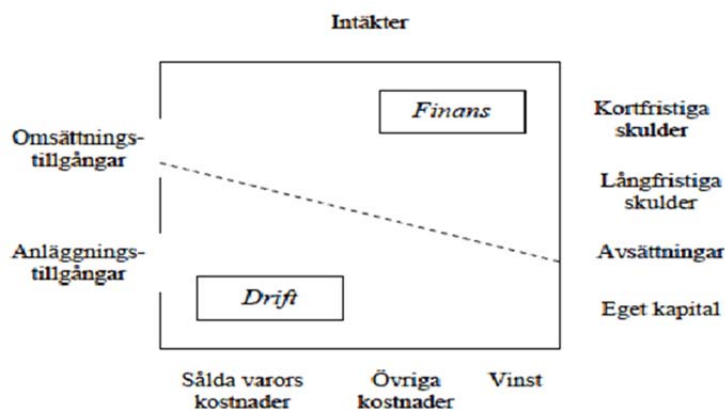
---

<sup>47</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012)

<sup>48</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012)

## Fyrkantsmodellen

Fyrkantsmodellen främsta funktion är att hjälpa oss se samband mellan olika delar i företags balans- och resultaträkning. Det är en förhållandesvis enkel modell vilken kan föredras då den återger det mest väsentliga i en komplicerad värld. Detta får ställas mot en godkännande av att modellen inte visar allt, men kan däremot vara användbar i flera olika situationer då begreppen som återfinns i den kan samspela på flera sätt.



Modellen visar företagets ställning vid en periods slut då vi på modellens horisontella sidor ställer upp intäkter mot kostnader, som motsvarar företagets resultaträkning. På dess lodräta sidor placeras tillgångar mot skulder och eget kapital, vilka motsvarar företagets balansräkning. Modellen visar hur resurserna blivit använda och samspelet mellan drift och finans då vi kan göra kopplingar mellan de olika posterna.<sup>49</sup>

## Balansräkningen

Som vi ser i modellen ovan har tillgångssidan delats upp i omsättnings- och anläggningstillgångar, vilka beaktas som företagets resurser. För dessa delas ansvaret ut av ledningsgruppen som har en helhetsbild över verksamheten och investeringar görs för skapa en hållbar verksamhet.<sup>50</sup> Skulderna är uppdelade mellan kort- och långfristiga skulder, även kallat främmande kapital, som har en förutbestämd återbetalningsplan. Det egna kapitalet är balansräkningens restpost och visar vad som finns kvar när övriga poster är fastställda.<sup>51</sup> Som det nämndes tidigare i avgränsningen kommer vi inte att fördjupa oss i företagets skuldsida djupgående. Följaktligen tar vi mindre hänsyn till modellens skuldsida.

<sup>49</sup> Polesie, T. (1995).

<sup>50</sup> Polesie, T. (1995). S30

<sup>51</sup> Polesie, T. (1995). S.31

## Resultaträkningen

*Resultaträkningen kan hjälpa oss se hur olika offerter blir till då vi kan utläsa beräknade intäkter och kostnader för ett projekt. Kunskap om förhållandena i en resultaträkning ökar vår förståelse av den löpande driften i företaget.*

På figurens övre horisontella sida ser vi företagets intäkter, vilka företaget erhållit som kundernas motprestation för något de köpt.<sup>52</sup> Frågan om hur dessa kommer till återkommer frekvent då de säger något om bland annat vem som är kunden och hur trogen denna är. De säger något om företagets relation och kommunikation till kunderna, vilka trots allt är en grundbult för verksamhetens existens.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Polesie, T. (1995).S.32

<sup>53</sup> Polesie, T. (1995)



## Empiri

### Fyrkantsmodellen

*Vi har här valt att redovisa de siffror som är mest relevanta för denna studie som är funna ur årsredovisningarna för respektive år, angiven i valutan dollar. Vi gör de flesta skildringarna i procenttal för att tydligare visa vad som hänt samt förändringar. Vi kommer även i form av procentsatser sätta tal i relation till andra tal med syfte att skapa en bättre helhetsbild. Ett tal för sig säger inte lika mycket som om det sätts i relation till något annat och vi önskar med andra ord att skapa ett sammanhang bland siffrorna.*

*Adobe har bland noterna i deras årsredovisningar valt att hänföra intäkter, kostnader och goodwill till olika poster som grundar sig på Adobes olika kundsegment. Vi anser att dessa poster ger oss en djupare förståelse av var siffrorna härrör ifrån. Exempelvis står "kreativa lösningar" som en intäktskälla, vilket betyder att det är denna post som genererat denna del av intäkterna. Intäkterna kan i och med uppdelningen av kundsegment innefatta produkter, som service och support.*

*Goodwill består främst av synergieffekter som hänförs till respektive post där de väntas uppstå. Adobe har även valt att hänföra sina immateriella tillgångar genom två olika sätt. Det ena sättet bygger på de olika kundsegmenten och det andra sättet bygger på de immateriella tillgångarna som ligger till grund för avskrivningar. Nedan följer en beskrivning av de viktigare posterna:*

Företagsamhet: Detta kundsegment innefattar företagare som befinner sig inom finansiella tjänster och regeringen med flera. Det är här desto viktigare med pålitliga serverprodukter och verktyg till deras informations- och affärsprocesser.<sup>54</sup>

Kreativa lösningar: Detta kundsegment innefattar kunder med yrken som grafiska formgivare, webbdesigners, författare, videofilmare etcetera och är beroende av Adobes lösningar för att kunna publicera professionellt.<sup>55</sup> För detta kundsegment är det viktigt att fokusera på behoven som finns hos professionellt kreativa kunder samt webb- och applikationsutvecklare.

Omniture: Detta kundsegment omfattar webbanalytiker och online-verksamheter.<sup>56</sup>

Plattform: Adobes plattform motsvarar det kompletta systemet av integrerande verktyg, ramverk, klienter och server. Plattformen utvecklar videos och web-applikationer som konsekvent körs genom operativa system och enheter.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Adobes årsredovisning 2008

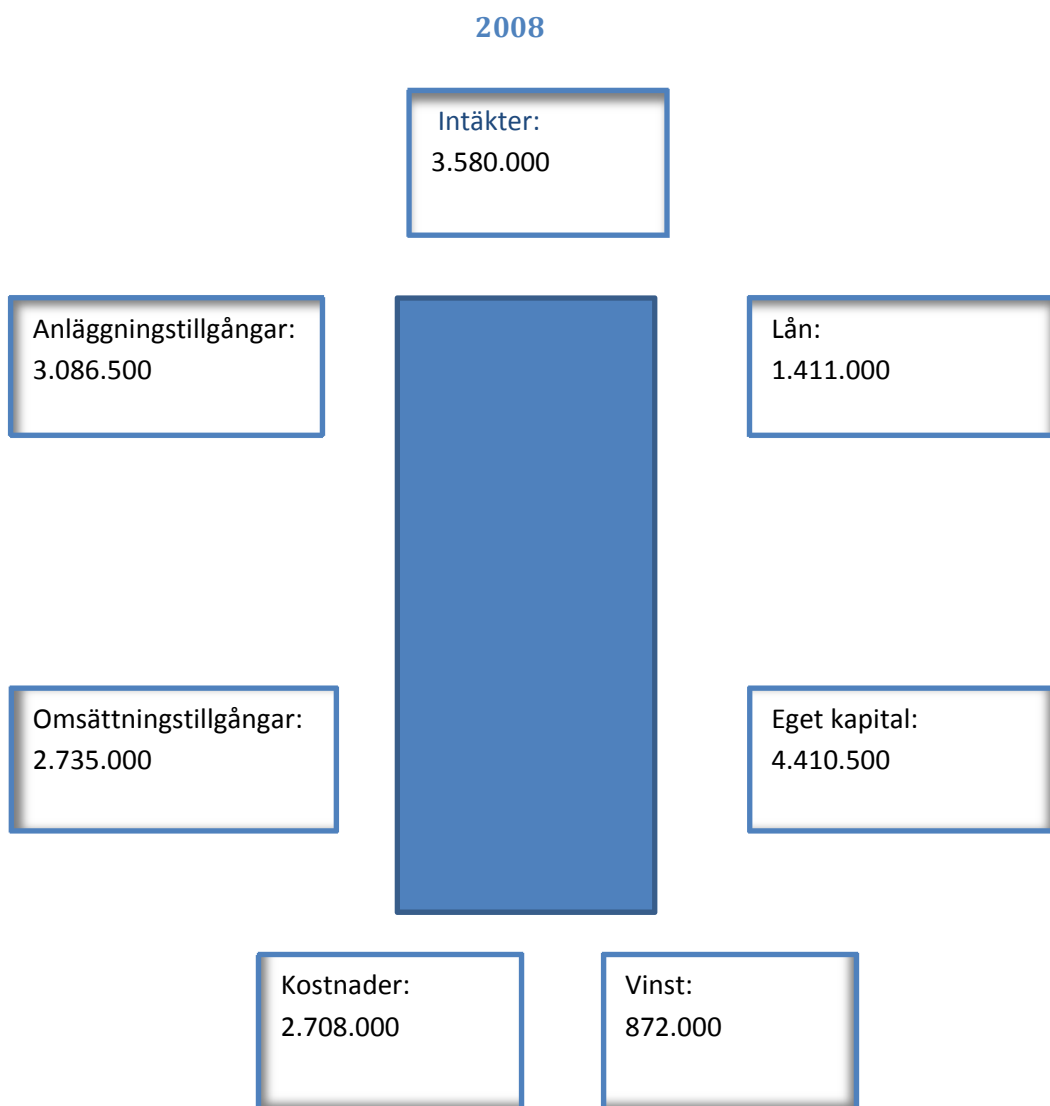
<sup>55</sup> Adobes årsredovisning 2010

<sup>56</sup> Adobes årsredovisning 2010

Tryck och publicering: Detta kundsegment består av olika förlag med behov av teknisk och affärsmässig publicering.<sup>58</sup>

Kunskapsintensitet: Kundsegmentet innefattar "personer som arbetar i dokumentintensiva branscher, med fokus på att skapa och sprida värdefulla upplysningar". Exempel på dessa är; advokater, arkitekter, lärare, ingenjörer, grafiska designers.<sup>59</sup>

Nyteckning: Denna post består av teckning med en abonnemangsbaserad licensavgift.<sup>60</sup>



Intäkter: 95 % genererades av Adobe's produkter och 5 % av deras service och support. Mer specificerat genererades dessa främst genom "kreativa lösningar" som stod för 58 % av intäkterna. 23 % genererades genom "kunskapsintensitet".

<sup>57</sup> Adobes årsredovisning 2010

<sup>58</sup> Adobes årsredovisning 2008

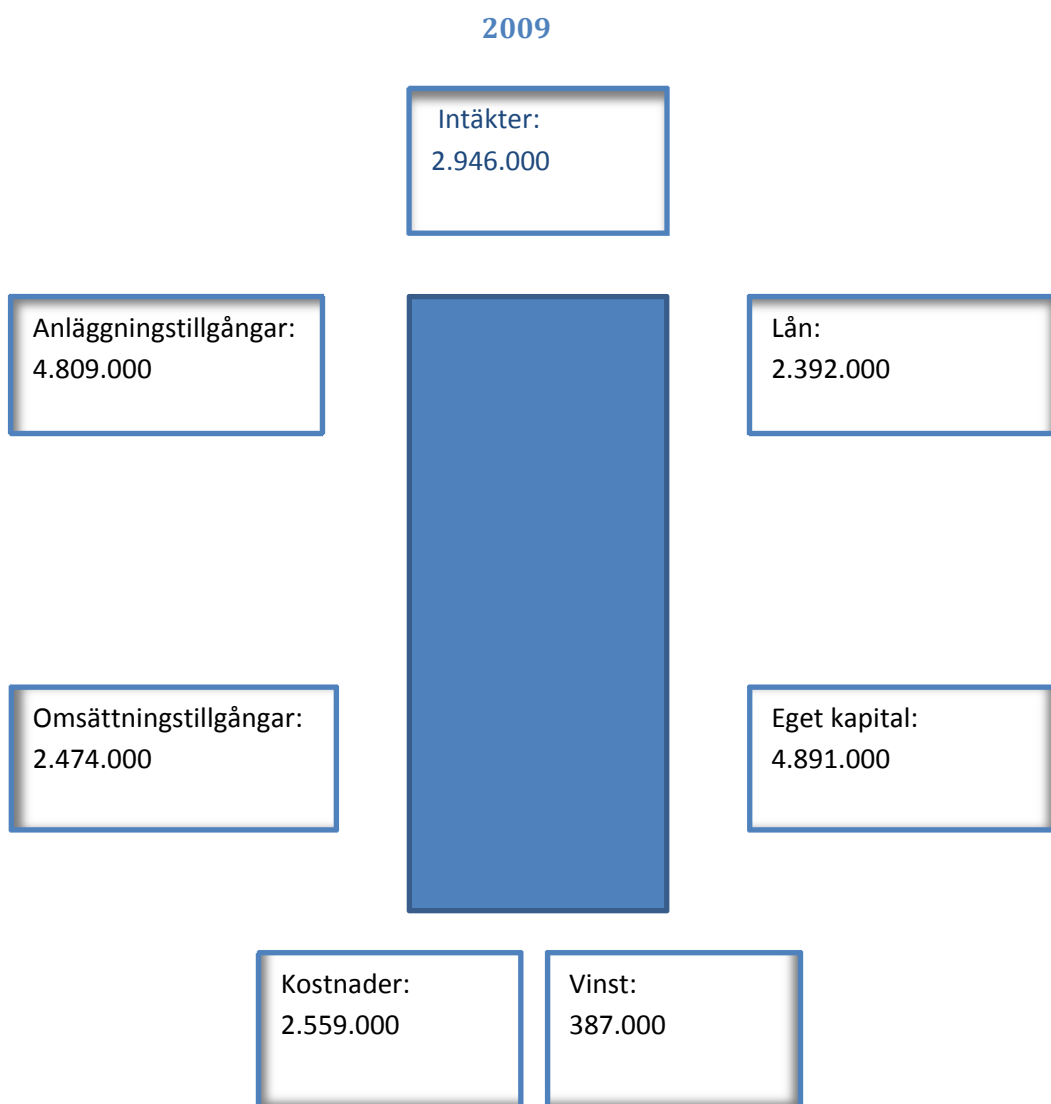
<sup>59</sup> Adobes årsredovisning 2010

<sup>60</sup> Adobes årsredovisning 2010

Kostnader: Sälj och marknadsföring är den största posten och står för ca 40 % av kostnaderna. FoU är den näst största och står för 25 % av kostnaderna. Vad gäller KSV är den största posten "kreativa lösningar" och med 153.000 utgör 7,8 % i relation till dess intäkter. "Företagsamhetposten" med KSV på 76.000 är mindre, men utgör 30 % i relation till intäkterna.

Vinst: Denna utgör i relation till intäkterna 25 %.

Anläggningstillgångar (AT): Goodwill är den största posten bland AT och utgör 70 %. Här bland hänförs 45 % till "kreativa lösningar", 19 % till "kunskapsintensitet" och 10 % till mobil- och anordningslösningar. 10 % av AT består av de immateriella tillgångarna och bland dessa hänförs 34 % till teknologi och 33 % till kundrelationer. Vid den andra specifikationstypen utgör "kreativa lösningar" 50 % av de immateriella tillgångarna.



Intäkter: Detta år minskade intäkterna med 18 %. Dock ökade service och support och står nu för 6.3 % av intäkterna. Mer specificerat genererades 58 % av "kreativa lösningar" och 21 % av "kunskapsintensitet". Den tidigare posten "mobila- och anordningslösningar" har tagits bort och ersatts utav "omniture". Posten har i samband med detta minskat från 113.000 till 26.000.

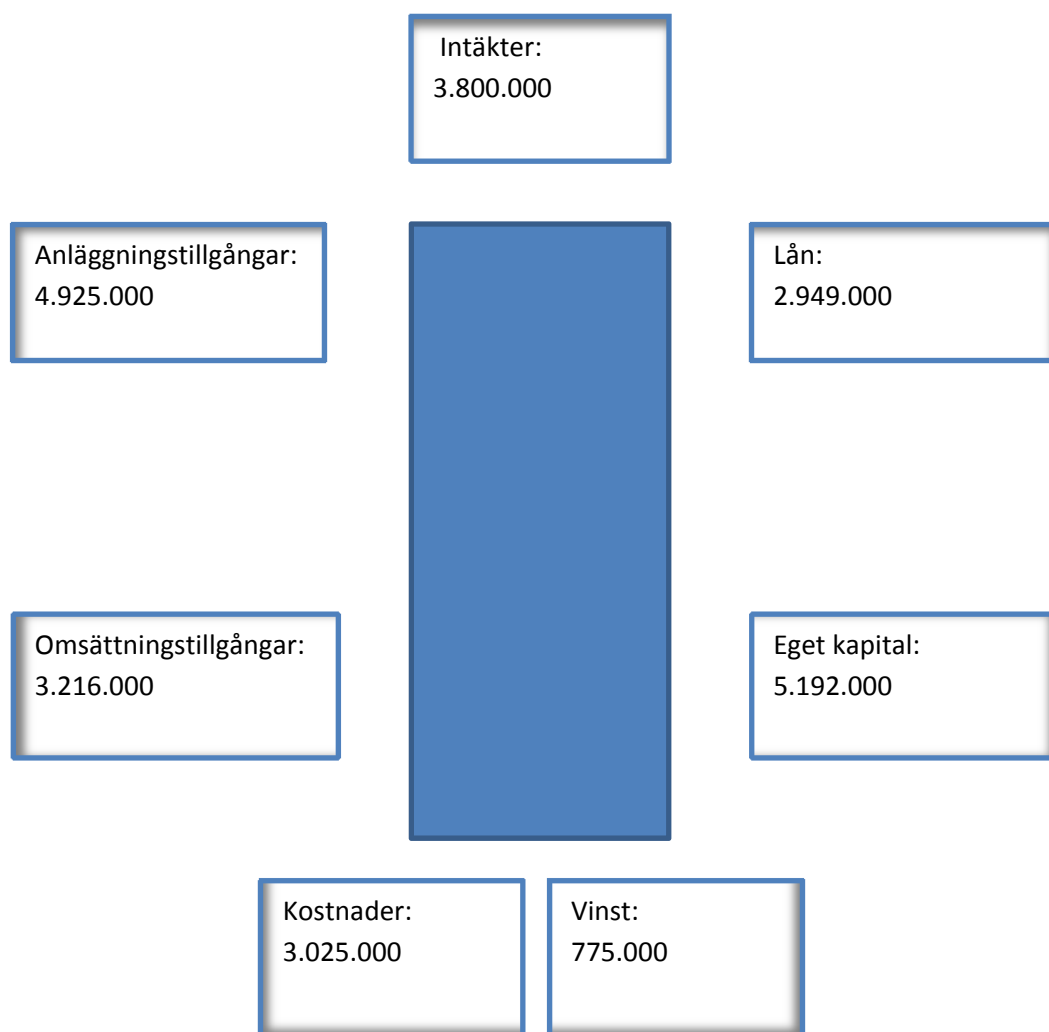
Kostnader: Dessa har minskat med 6 %. Strukturen för kostnaderna liknar föregående års. Dock är KSV för "omniture"-posten högt belastad med sina 62 % i relation till intäkterna. FoU har även minskat och utgör nu 22 % av kostnaderna.

Vinst: Denna har nästan halverats ifrån föregående år och utgör nu 13 % av intäkterna

Anläggningstillgångar (AT): Dessa är ökat med 44 %. Goodwill har ökat med 64 % och fortfarande den största posten bland AT. Av goodwillen hänförs 35 % till "kreativa lösningar" och 32 % till "omniture". 11 % av AT utgörs av de immateriella tillgångarna där "kundrelationerna" nu har blivit högre värderad än "teknologin". Vid den andra specifikationstypen hänför 24 % av de immateriella tillgångarna till "kreativa lösningar" och 68 % hänförs till "omniture".

Omsättningstillgångar (OT): Dessa har minskat med 10 % och däribland har de kostsiktiga investeringarna minskat med 19 %.

## 2010



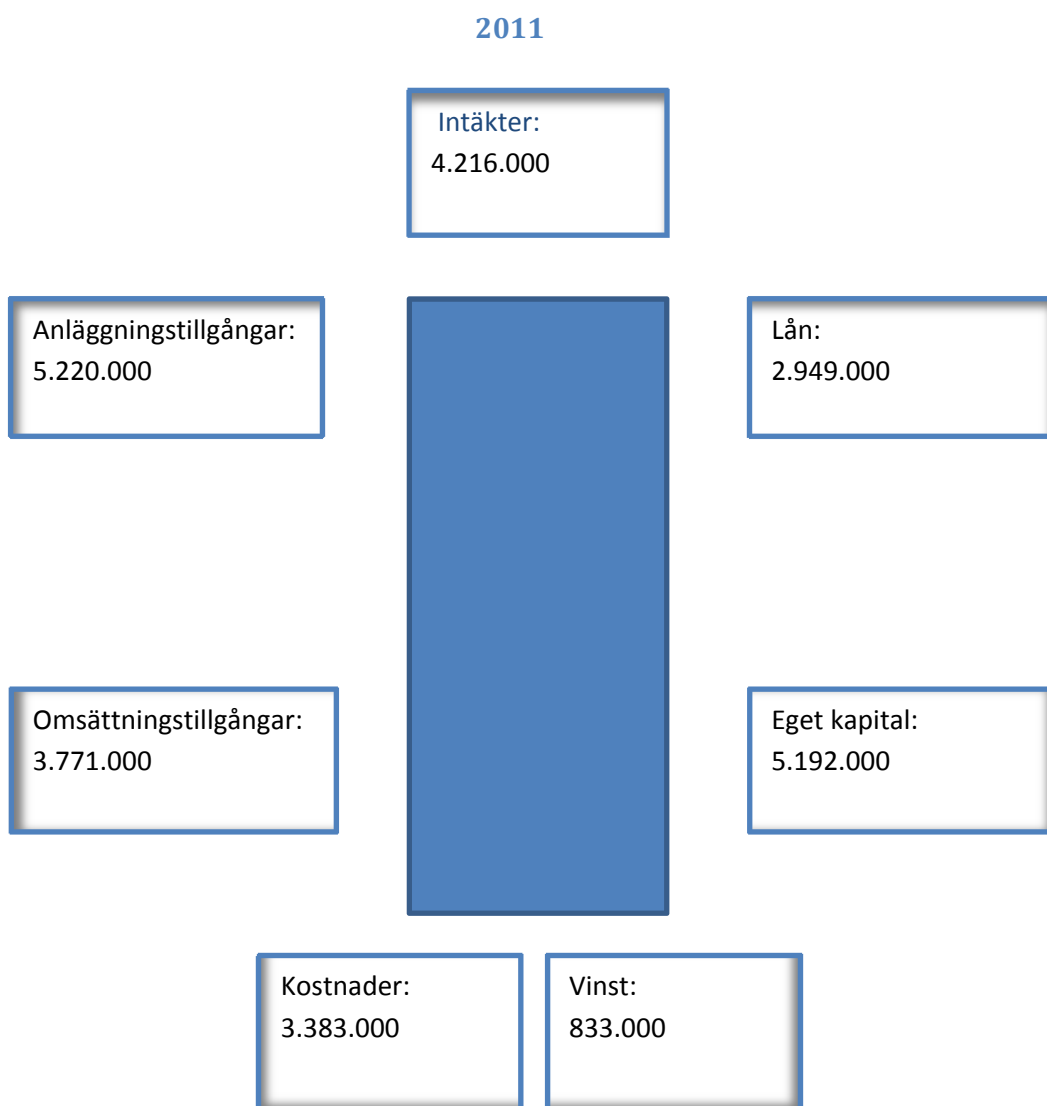
Intäkter: Dessa har ökat med 29 %. Produkterna genererar 83 % och service och support 6,7 % av intäkterna. Ny post för i år är "nyteckning" och dessa genererar 10 % av intäkterna. "Kreativa lösningar"-posten har ökat med 21 % och är tillsammans med "kunskapsintensitet" de som genererat flest intäkter. "Omniture"-posten har ökat från 26.000 till 361.000 och "företagssamhet"-posten har ökat med 50 %.

Kostnader: Det har här skett en ökning med 18 %. Vad gäller KSV "kreativa lösningar" har dessa minskat och är därför inte längre den största posten. "Omniture" är nu den största posten för KSV, som ökat från 16.000 till 180.000 och utgör 50 % kostnader i relation till dess intäkter.

Vinst: Denna har i år dubblats jämfört med år 2009 och utgör 20 % i relation till de totala intäkterna år 2010.

Anläggningstillgångar (AT): Dessa har ökat med 2.4 % och det har inte skett någon större förändring i fördelningen mellan de olika posterna. Dock har de immateriella tillgångarna minskat med 13 %. Bland dessa hänförs i år endast 21.000 till "kreativa lösningar" som förra året värderats till 124.000.

Omsättningstillgångar (OT): Dessa har ökat med 30 %. Det har här skett ganska stora förändringar då kassan minskat med 25 % och de kortsiktiga investeringarna ökat med 90 %.



Intäkter: Dessa har ökat med 11 %. Produkterna genererar 81 % av intäkterna. Service och support genererar 8 % av intäkterna och nyteckningarna genererar detta år 11 % av intäkterna. Bland de mer specificerade siffrorna finnes att de "kreativa lösningarna" minskat

med 17 % och istället har " kunskapsintensitet" ökat med 13 %. "Plattform"-posten är här borttagen och istället har "digitala och medialösningar" tillkommit. Namnförändringen har medfört en värdeförändring från 179.000 till 626.000 och är den tredje största posten efter "kreativa lösningar" och " kunskapsintensitet". "Omniure"-posten ökade detta år med 32 %.

Kostnader: Kostnaderna har ökat med 12 %. FoU har ökat med 8,5 % och sälj och marknadsföring med 11 %. KSV för "kreativa lösningar" har sjunkit med 48 % och KSV för företagsamhet har ökat med 77 %. KSV för digitala och medialösningar har ökat från 10.000 till 44.000, 7% i relation till dess intäkter. Mer belastad är "företagsamhet"-posten som utgör 25 % kostnader i relation till intäkterna.

Vinst: Denna har ökat med 7,5 % och utgör nästan 20 % av intäkterna.

Anläggningstillgångar (AT): Dessa har ökat med 6 %. De immateriella tillgångarna har nu börjat stiga igen, med 20 %. Däribland värderas "teknologi" till den största posten, en förändring från föregående år då "kundrelationer" var den största posten. Vid den andra specificeringstypen för immateriella tillgångar har "kreativa lösningar" ökat från 21.000 till 120.000.

Omsättningstillgångar: Dessa har ökat med 17 % vilket skett jämt över de olika posterna.

## Intervjumaterial

*Då samtliga intervjuobjekt önskat vara anonyma kommer vi nedan ta hänsyn till detta och benämna dem med fiktiva namn, Lisa, Johan och Alex.*

### Intervju med licensbetalare Lisa

*Lisa arbetar som arkitekt på en välansedd byrå i Göteborg. Lisa har även ett ekonomiansvar och är den som betalar in licensavgiften.*

Främsta anledningen att betala licensavgiften styrs av lagstiftningen, det är bara att betala som för vilket program som helst. I företaget använder de flesta programmet någon gång då och då, men ungefär fem av de tolv anställda är de mest aktiva användarna. Licensen är kopplad till respektive dator som då finns registrerad hos Adobe. Den är alltså inte knuten till en viss person.

Lisa ser Photoshop som en självklarhet då hon tycker det är det bästa programmet och väljer därför Adobe. Det har aldrig varit något val mellan alternativ så de inte har kännedom om något annat program som är lika kraftfull och med samma omfång. Vidare så ingår även Photoshop i paketet bland alla de andra programmen som Indesign etc, de hör ihop. X uttrycker att vid användning av det ena programmet så används gärna det andra och paketpriserna lönar sig också då det är dyrare att köpa de var och en för sig.

Lisa anser att hur mycket valuta man får för pengarna skiljer sig beroende på hur mycket programmet används. För de som sitter med programmet hela tiden jämnar det ut sig då det är ett komplext program, men licensavgiften blir dyr för de som använder programmet en gång i månaden, då är summan orimlig. Lisa föreslår olika abonnemangsformer som ett bra alternativ, vilka fanns förr och kunde installeras på alla datorer oavsett hur många licenser som var införskaffat. Skillnaden var att antalet licenser reglerade hur många åt gången som kunde ha programmet öppet. Dock ska det efter jul introduceras ett hyralternativ över en tvåårsperiod, det enda negativa aspekten finns vid uppsägning av avtalet då det ingenting kvar finns. Vid köp av en version i dagens läge så finns den kvar för användning tills den inte längre fungerar, det som kostar är eventuella uppgraderingar, vilka inte är lika dyra som grundversionen. Priset för ett CS-paket ex. moms ligger på 20 000 kronor och en uppgradering kostar omkring 7000-8000 kronor, vilket exkluderar privat användare. Lisa tycker priserna har legat på samma nivå genom åren förutom en prisökning för några år sedan. Överlag blir mer uppdaterat men inte för det dyrare.



Företaget brukar köpa varannan eller var tredje licens. I Photoshop hade det inte spelat någon roll om de hade olika versioner då det enda som tillkommer är nya redskap. Detta skiljer sig från Indesign då det inte går att öppna en nyare version i den gamla och därför behöver hela kontoret uppgraderas. Därför sker ingen avvägning om vilka som använder programmet mest då alla behöver samma version för att det ska fungera, vilket hade kunnat vara annorlunda om de endast använde Photoshop.

Lisa ser inte att de konkurrerar mot andra företag med hjälp av Photoshop, då alla har samma och ingen ligger därför ett steg före någon annan. Det avgörs snarare i skickligheten av att hantera programmet och om de inte haft tillgång till Photoshop så går det enkelt att använda sig utav bildbyråer istället. Detta gör de största kontoren till de dyraste projekten eftersom det där finns specialister som gör jättebra bilder.

Adobe kommunicerar med företaget genom att lite sporadiskt skicka mail, främst när det kommer någonting nytt eller om de vill tacka för en registrering. Det är företaget som Lisa köper datorerna ifrån som kommunicerar mest vid uppdateringar eller om någon vill visa något nytt, vilka Hon även har ett serviceavtal med. Alltså arbetar inte Adobe mycket för att sälja in sig själva, detta gör de indirekt och Lisa har nästan ingen kontakt med Adobe, förutom när hon ringer deras support. Någon mer kontinuerlig kontakt är inget som Lisa önskar.

De nya uppdateringarna som kommer ut kan variera i upplevelse, då de ena gången kan ha skett vissa förbättringar och andra gången blivit försämrade. Det är nyfikenheten på coola nyheter som främst lockar till att gå på en visning och inte känslan av att något fattas i den innehavande versionen. Då Lisa tror att hon använder en så liten del av hela produkten, kan något hon uppfattar som en nyhet ha funnits i den ursprungliga versionen utan hennes kännedom. Det finns många olika tillvägagångssätt för att nå samma slutresultat och en nyhet kan handla om att nå detta, men på ett enklare sätt.

Lisa hade gärna sett en användarhandbok på nätet som informationskälla för att hantera Adobes produkter. Tidigare kom inte uppdateringar med lika täta mellanrum som idag, de kunde istället vara mellanuppdateringar vilka Lisa uppskattade. Ibland kan hon ha en känsla av att inte veta varför de kommer med uppdateringar, då den tidigare versionen är minst lika bra och då handlar det mest om att referera till "det senaste är bra att ha".

Lisa har alltså aldrig ifrågasatt Adobe, mer olika saker gällande produkterna. Idag skulle hon inte välja något annat program så länge det inte kommer upp något annat som är jämförbart. Idag förtjänar Adobe sin marknadsledande position då man kan göra vad som helst som har med bilder att göra. Med tillgång av hela designpaketet känns det mer eller mindre komplett.

### **Intervju med avgörande om behov av licens. Johan**

*Johan är verksam på en reklambyrå som grafisk designer. Den mindre byrån, med sina sju anställda, hjälper företag att ta fram affärsidéer, varumärkesstrategier, grafiskidentitet och hemsidor. Det är ett relativt nystartat företag som tar stora kliv på marknaden. Intervjun med Johan är uppdelad i två, dels då han är den som avgör om företaget är i behov av uppdateringar och därmed är avgörande för en licensinbetalning, men även som användare då Johan använder sig av Photoshop dagligen i sitt yrke.*

Företaget betalar licensavgiften främst för att hålla en laglig rörelse. I företaget som består av sju personer är det grafikerna, som är tre stycken, vilka använder Photoshop. En licenskostnad går till två datorer, då de använder sig utav en tvillingversion som egentligen är avsedd för en och samma person med både en stationär och handdator, men fungerar ändå och det är lagligt. Den andra licensen har Johan och det är den mest avancerade, "mastercollection" och han är den utav de tre som är i behov av de extra funktionerna som tillkommer i det paketet.

Johan känner att de dyra produkterna ändå är prisvärda, då de tjänar in pengarna snabbt och är en förutsättning för att kunna fakturera kunder. De är alltså grunden till intäkterna. Att utnyttja de olika paketen som finns är mer lönsamt än att uppgradera de program som används enskilt. Därav sker egentligen ingen separat avvägning för om tilläggsprodukter behövs då de ingår i paketen, vilka avvägningen görs för.

### **Intervju med användare Johan**

Johan har arbetat med Photoshop sedan han var 15 år då han fick programmet presenterat i skolan. När hans pappas kompis sedan frågade om att göra en logotype, var det "ful-laddning" som gällde då det inte gått att finansiera lagligt. Nuförtiden har de dock studentlicenser som är aningen billigare. För några år sedan var det till och med så att Adobe själva gick ut med koder för "ful-laddning" som knep att bredda sig på marknaden.

I sitt yrke och privat använder sig Johan av Photoshop då han ska redigera bilder, för logotyper använder han programmen Illustrator och Indesign. Han använder dessa tre program dagligen ungefär lika mycket. Produkterna underlättar hans jobb väldigt mycket och är egentligen ett nyckelprogram för att kunna skapa en produkt, utan Photoshop hade Johan inte klarat av sina arbetsuppgifter. Det kanske finns andra produkter att tillgå men detta är inget för honom eftersom Photoshop finns. Egentligen har han ingen aning om vilka alternativ som finns, så små är de. Innan datorerna fanns gjordes handskisser, vilka Johan aldrig gör idag. Det är idag endast traditionella formgivare som gillar att skissa för hand och de som kommer in nu, i den nya generationen, skissar nästan alla på datorn. Grafiker är beroende av Photoshop till skillnad från arkitekter som kan få fram ritningar på andra sätt, de är inte lika beroende av programmet. Photoshop har sammanfattningsvis skapat ett behov inom Johan genom att de lyckats bli så stora och konkurrerat ut alla andra program som egentligen inte är ett alternativ, det är endast Photoshop som gäller vid bearbetning av bilder. Bara han ska lägga ut en bild på webben så måste han gå in i Photoshop och ändra bildstorleken. Johan har aldrig känt att något segment fattas för att kunna matcha hans behov, det brukar alltid finnas en lösning i programmet om man gräver tillräckligt djupt. Det finns nästan alltid ett svar vid sökning på Google och han har aldrig stött på ett problem som inte går att lösa.

De svårigheter som kan komma att uppstå hanterar Johan genom att fråga sina kollegor eller använda sig utav Google, han tar aldrig hjälp av Adobes egna sidor då de är mindre sökvänliga. Privatpersoner kan formulera sig mer fritt än Adobe vilket är mer lättförståeligt. Google kan även hjälpa honom att hitta nya funktioner i programmet, men dock upplyses han främst genom de seminarier Adobe håller i samband med att de lanserar ett nytt program. Då kommer det personer från England och visar på helskärm nya funktioner i en biosalong. Inbjudningarna till dessa tror han är främst riktade till personer i specifika branscher. Förutom i dessa sammanhang tar inte Adobe kontakt med företaget, Johan tror de befinner sig i den sitsen att de inte behöver jaga, det räcker med att informera. Det kommer även små uppdateringar hela tiden som görs automatiskt i programmet.

Eftersom det kontinuerligt kommer nya funktioner och blir lättare att manipulera bilder upplever Johan ett mervärde i användningen av Adobes produkter. Men det kan även handla om att de tar bort onödiga funktioner och öka prestandan, allt går snabbare och snabbare.

Johan tycker om att känna sig uppdaterad men hade kanske klarat sig på en äldre version. Dock tror han att det kan vara negativt att avvakta med att uppdatera sig då det annars blir ett för stort glapp och det blir jobbigt att behöva ta in så mycket ny information på en och samma gång. För att hålla takten är det bättre att hänga med hela tiden. Han upplever att det har hänt mycket i utvecklingen av produkterna, speciellt vid jämförelse av de allra första han använde sig utav. Han tycker att skillnaderna minskar med varje uppdatering som kommer. Det är Johan själv och hans kollega som avgör om de är i behov av en ny uppdatering och får därefter motivera detta för cheferna, som tar det slutgiltiga beslutet och vill alltid spara pengar. Att det blir ett för stort glapp är det bästa argumentet och Johan uttrycker att det är en liten investering varje gång en uppdatering görs.

Johan anser Adobe arbeta med utveckling av programmet för att det lättare ska bemästras. Vid nästan varje uppdatering kommer lösningar på sådant som tidigare ifrågasatts i tankarna, de går därför i rätt riktning. Han tycker Adobe arbetar med priserna på ett bra sätt då de nu har ett reducerat pris för de som alltid uppdaterar sig, folk har blivit allt mer kräsna. Det är med andra ord dyrare att gå från CS4:an till CS6:an än att gå via CS5:an. Han antar att detta är för att folk ska köpa varje ny uppdatering och detta är den största skillnaden från då till nu, men även rent tekniskt för de som varit med från början. Då vi lite senare frågar Johan igen om han inte klarat sig med en äldre version och ber honom vara lite mer kritisk kan han hålla med om att det till viss del kan vara så att en "nördighet" om att hela tiden vilja ha det nyaste kan väga in.

Photoshop har absolut revolutionerat grafikernas yrke då allt idag sköts genom datorn och något annat skulle vara konstigt. Däremot ifrågasätter Johan om konstnärligheten försumrats i och med detta då de förr var mer unika och utförde hantverk. Dock finns det helt andra möjligheter idag eftersom effektiviseringen bidragit till lägre priser på annonser och kreativiteten finns alltid kvar. Det kan vara så att Photoshop även underlättar för mindre begåvade artister att göra bra grejer och därför har Adobe möjliggjort för fler människor att arbeta med det grafiska än om de inte funnits. Det finns inget negativt för de som är bättre på handskisser eftersom det bara är att scanna in skisserna på datorn och förfina och dessa blir då av ännu bättre kvalitet.

Johan anser sig ligga på en åtta (i skala 1-10) vad gäller hur väl han kan Photoshop som verktyg eftersom att han arbetat med det så pass länge, men kanske finns det funktioner han inte behövt och är därför inte medveten om dess existens. Johan känner inte att det finns brist på information om produkterna, kanske beror detta på att han själv är bra på att leta reda på den, detta kanske upplevs bland de som är mindre intresserade i sådana fall och därav inte lägger ned lika mycket tid på att utforska produkterna. Johan tycker det är underlättande att befinna sig bland andra människor som är Photoshop kunniga eftersom de ofta frågar varandra.

### **Intervju med användare Alex**

Alex har använt sig av Photoshop sedan tiden på gymnasiet, därmed cirka 10 år. Därefter fortsatte han använda det under sin studietid för att bli arkitekt och idag nyttjar han det dagligen i sitt arbete. Han anser inte att Photoshop är ett verktyg som kan underlätta för de som gör mindre begåvade handskisser, snarare skulle Photoshop vara ett dåligt skissverktyg i jämförelse med att ta fram en penna. Det är dock svårt att föreställa sig hur det gick till innan datorn fanns, då varje ritning gjordes för hand. I och för sig var husen nästan finare på den tiden.

I sitt yrke använder Alex Photoshop till allt som har med presentation och dokumentation av hans arbete att göra. I princip alla snygga foton man ser är Photoshoppade och om det är gjort på ett skickligt sätt går det inte att se några spår av detta. Att Photoshop skulle underlätta hans arbete går knappt att se då det är en sådan självklarhet, det är en förutsättning för att kunna arbeta med bilder digitalt.

Om det uppkommer några svårigheter brukar Alex ta hjälp utav kollegor, de sitter nära. Det är därför en fördel att befinna sig bland andra Adobe-kunniga människor och Alex tycker att han har lärt sig mycket av det lilla han har frågat. Det ger även inspiration att se kollegors bilder och han kan då fråga hur de har gjort. Ibland söker han vägledning på Google eller Youtube där oftast andra användare har lagt upp beskrivningar. Ibland kommer det upp olika forum där frågor kan ställas och svar kommer då ifrån andra duktiga användare, eller Adobe själva. Alex föreslår en databas där de mest professionella informationsvideorna med tips är samlade. De bidrar med inspiration och vidare utforskning av programmet, samt ger en hel del ny kunskap.

Alex spontana svar är att han är helt beroende av Photoshop, men när han tänker efter så kommer han på att det gick att arbeta inom yrket innan Photoshop fanns och ser därför att han egentligen inte är alls beroende då det är arkitektjobbet som är det primära. Programmet är ett sätt att förmedla sitt arbete, dokumentera och visa upp olika bilder. Att arkitekturen var minst lika bra förr visar att programmet inte behöver göra slutresultatet bättre.

Alex ser inte att en arkitekt nödvändigtvis ligger steget efter andra inom yrket om denna inte har tillgång till Photoshop. Det hade säkert gått att nischa sig genom att endast ha det handgjorda och det är många nu som försöker få allt att se så handgjort ut som möjligt. Ett alternativ är att rita för hand och sedan scanna in, vilket många enkla program klarar av.

Photoshop är det mest tidskrävande programmet av Adobes alla produkter, förutom Illustrator. De andra produkterna fungerar relativt smidigt. En förbättring som skett är att de mer och mer slår ihop de olika programmen vilket innebär att det exempelvis går att redigera en bild i Indesign utan att behöva gå över till Photoshop. Alex hade gärna sett ytterligare förbättringar här då han ibland kan bli irriterad över vissa enkla saker vilka endast går att redigera i Indesign eller tvärtom. Han tror inte att Photoshop är en produkt som blir lättare att hantera med tiden eftersom det skulle begränsa en ifall de inte behöll samma bredd. Alex tycker det är svårt att veta dock då han inte öppnat någon gammal version och kan därmed inte se en tydlig skillnad, datorerna har ju också genomgått en förbättring. Exempelvis ligger tv-spel och hela tiden utnyttjar maxkapaciteten hos datorer och nu går det att se en mycket förbättrad grafik. Vad gäller Photoshop kan han inte svara på om de behöver lika hög maxkapacitet då programmet i sig är ganska enkelt och inte så tungt. En CS2 hade kanske på en ny dator fungerat lika bra som en CS6.

På en skala 1-10 anser Alex sig kunna Photoshop 5. Då de nyligen beställt en proffsbild från en bildbyrå såg han att slutresultatet var som att öppna ett foto i kvalitet, allting var bevarat och inget sönderhackat. Dock går det inte att veta hur bra grundbilden var, men det gick ändå inte att se hur det var gjort. Det fanns en krispighet som inte Y idag kan få fram, vilket skapar motivation att lära sig mer. Y har aldrig upplevt att Adobe byggt på en relation utan ser mer till en schysst marknadsföring. De gör bra program och bra bilder vilket gör att det är svårt att sluta om man väl har börjat.

### Intervju med användare Lisa

Lisa har använt sig utav Photoshop sedan företaget köpte licensen år 1994. Åren innan var det klippa och klistra som gällde eftersom det inte gick att få in bilder i datorn med analoga kameror. Detta innebar att Photoshop förändrade mångt och mycket inom arkitekternas yrkesområde, även vad kunderna förväntar sig att få. Förr förväntade de sig inte att få bildmontage jämfört med idag där detta alltid medföljer, för att på bästa sätt kunna skapa en illustration. Förr var handskisser mest förekommande.

Lisa tycker inte att det har blivit lättare i och med Photoshops framkomst för yrkesverksamma som är mindre bra på att handskissa. Nackdelen med Photoshop är att bilden blir mindre rättvisande mot slutresultatet eftersom det då ser så perfekt ut. En skiss är förlåtande då kunderna inte förväntar sig att det ska se ut precis som skissen, men ett bildmontage ser så verkligt ut, som ett foto vilket medför att kunderna förväntar sig att det är precis så slutresultatet kommer se ut. Lisa beskriver att skissen liknar en idé som illustreras och Photoshop skapar ett färdigt förslag, vilket skapar en balansgång av hur detaljerade de ska vara i deras bransch då vissa fortfarande vill behålla skissigheten. Hon tycker det varken är bättre eller sämre nu och konstaterar att det bara är annorlunda.

I sitt yrke använder hon programmet titt som tätt till allt möjligt. Det underlättar hennes arbete då hon håller på med bilder och det blir snyggare än att klippa och klistra, men även för enklare saker som att få de i rätt bildstorlek och blir då ett mellansteg.

Användarhandböckerna har minskat, de är inte lika lätta att få tag på längre. Hon ser istället på en informationsvideo där det går att söka efter vad som ska göras. Dock anser hon att med en viss grundkunskap inom Photoshop är det enkelt att experimentera jämfört med Illustrator som kräver mer användarkunskap. För att få fram bra grejer krävs även lite fotokunskap då annars vissa ändringar endast blir en chansning, vilket kan leda till dåliga resultat vid stora trycksaker och bilden förstörs. En fotograf befinner sig på ett helt annat plan och kan få fram resultat utan att överarbeta bilden. Lisa upptäcker främst nya funktioner genom att gå på de olika releasevisningarna. Det står då en person från Adobe och visar en perfekt bild och hur man kan göra. Det är då Adobe som skickar ut en inbjudan med OSA.

Procentuellt på arbetsplatsen är det inte Photoshop som är det primära för att klara av vissa arbetsuppgifter. Det är främst i kombination med annat som mycket går snabbare, men för reklambyråer är det förmodligen annorlunda. Dock hade det varit hemskt tråkigt tycker Lisa att inte ha Photoshop.

Lisa upplever inte att Adobe saknar segment för att motsvara hennes krav, det är främst egna kunskaper som saknas. Hon har aldrig känt sig hämmad i sitt arbete och därför inte haft behov av någon uppgradering, men det är ändå alltid roligt när det kommer något nytt. En annan fördel som hon ser med Photoshop är att programmet fungerar lika bra på olika plattformar, det ser likvärdigt ut för både en Mac och PC.

Utrymmet att hela tiden kunna lära sig något inom programmet tycker inte Lisa ger ett mervärde för enbart Adobe då det generellt är så att ju större kunskap som innehas, desto mer går att åstadkomma. Däremot hade det varit tråkigt att känna sig begränsad till endast tre funktioner. En fördel med programmet tycker hon ligger i att det fungerar lika bra för att göra något litet som stort. Det hade varit jobbigt att behöva olika program för respektive arbetsuppgift och hoppa runt bland dessa för att nå ett slutresultat. Bland Adobes produkter finner hon en trygghet i dess användarvänlighet. Dessutom har de en snygg layout som är liknande bland de olika produkterna. Att känna igen sig och veta vad saker och ting heter, var de ligger är generellt bra för ett varumärke.

Lisa tycker Photoshop varken utvecklats till att bli lättare eller svårare under åren, skillnaden ligger i att det tillkommer nya grejer. Däremot kan uppdateringarna klara av allt tyngre bilder utan att det tar en evighet, men det är svårt att särskilja om detta beror på Adobe eller datorerna. Lisa anser sig klara av de sakerna som hon gör i Photoshop väldigt bra, men i ett helhetsperspektiv så kanske det endast är hälften hon kan.



## Analys

### Företagsperspektivet

*Vi kommer nedan sätta den information som angetts i fyrkantsmodellen i ett vidare sammanhang. Vi kommer visa hur procentenheterna korrelerar med varandra samt göra enstaka kopplingar med intervjumaterialet. Intervjumaterialet kommer främst analyseras under rubriken "användarperspektivet". Vi önskar återigen förtydliga att de olika posterna, som bygger på deras kundsegment, innefattar produkter, service och support samt nyteckningar vid specifikation av intäkterna. Gällande goodwill hänförs de synergieffekter och kundrelationer som den består utav till de olika posterna där de väntas uppstå. Även för de immateriella tillgångarna finns två olika specifikationer som de hänför tillgångarna till. Den ena byggt på kundsegmenten och den andra byggt på tillgångarna som grund för avskrivningar.*

Intäkterna har från början, av den tidsperiod vi studerat, främst genererats utav företagets produkter. Mer specifikt är det "kreativa lösningar" som ligger bakom dessa intäkter tillsammans med "kunskapsintensitet". År 2009 då finanskrisen slog till, sjönk företagets intäkter med 18 %. Produktförsäljningen sjönk men service och support ökade, vilket tyder på att de hanterade krisen, där kunderna undviker nyinvesteringar, med att hålla dem nöjda genom god service och support. Med andra ord handlade det om att underhålla vad de redan har. När vi läser om Photoshops genom åren ser vi att företaget redan år 2007 börjat fokusera på att förbättra de befintliga verktygen efter att under flera år ha utvecklat verktygens funktioner.<sup>61</sup> Detta är även något som Johan beskriver i intervjun, förändringarna är inte längre lika stora som de var under hans första år med Photoshop och de förändringarna som kommer i uppdateringarna handlar främst om finslipning av det befintliga.

År 2010 ökar intäkterna med 29 % och det var även detta år som en ny produkt lanserades.<sup>62</sup> Företaget har nu valt att dela upp "produkt"-posten med konsekvens att 10 % av intäkterna hänförs till en "nyteckning"-post. Det kan tänkas vara ett år då användare tecknar nya abonnemang och finner därför större behov av service och support, vilket bidrar till att denna intäktskälla fortsätter stiga. Här ser vi hur Adobe tillskriver nyteckningarna ett värde då vi utan denna omdefiniering av produktposten ej haft kännedom om nyteckningarnas ökade betydelse. Som Tina beskriver är det de namngivna siffrorna som definierar ting och i samband med detta tillskrivs ett värde. Utan de definierade posterna hade arbetet med att

---

<sup>61</sup> Angela West 2010

<sup>62</sup> [http://www.photoshoputbildning.se/Adobe\\_Photoshop\\_CS5\\_d4790.html](http://www.photoshoputbildning.se/Adobe_Photoshop_CS5_d4790.html)

utreda Adobes värdeskapande faktorer försvårats eftersom det inte gått att särskilja från var intäkterna etcetera härrör ifrån.

Eftersom uppgifterna ur årsredovisningarna är givna ur Adobes eget perspektiv finner vi det viktigt att även hämta information ur ett annat perspektiv, för att på detta sätt komma studieämnet närmare. Genom att studera ett ämne med olika vinklingar skapas en större helhet och möjliggör identifikation av samband och därmed värdeskapande faktorer. År 2010 börjar även "Omniure"-posten dra in allt mer pengar, vilket även "företagsamhet"-posten gör i en mindre skala.

År 2011, ett år efter nylanseringen fortsätter intäkterna stiga. Dock sjunker produktförsäljningen och service och support samt nyteckningarna fortsätter öka, i år med en procentenhet. Detta kan tänkas motsvara det behov av information i form av en användarhandbok som Lisa nämnde i intervjun, men även ett steg i att förbättra de befintliga verktygen då de utökar användarnas kunskap om Adobes produkter. Alltså om kunderna får större inblick i verktygens funktioner och finner sådant de tidigare varit omedvetna om, upplever de troligtvis en förbättring. Ökningen av "nyteckningsposten" tyder på att Adobe identifierat ett behov, i detta fall då de nu erbjuder olika abonnemangsformer samt olika prisalternativ och paketerbudanden. Detta uttryckte Johan att han uppskattade, som tillhör kundsegmentet "kunskapsintensitet" vilken ökat med 13 % år 2011 och kan därmed tänkas styrka det identifierade behovet. "Kreativa lösningar" har sjunkit med 17 % och verkar vara en post som blir allt mindre betydelsefull, vilket vi även kan se i en analys av kostnaderna.

Den största andelen av kostnaderna år 2008, 40 %, hänförs till sälj och marknadsföring. Då slutkonsumenten representerad i denna uppsats inte upplever att Adobe tar kontakt med dem kan detta verka motstridigt. De påstår att det är mellanhänder som tar kontakt, vilket kan tolkas som att Adobe riktar sin marknadsföring till dessa mellanhänder.

"Kreativa lösningar" är ett lönsamt kundsegment då kostnaderna endast ligger på 7,8 % relativt intäkterna. 2009 sjunker kostnaderna mer än intäkterna och då KSV för "omniure"-posten har stigit en hel del kan detta tänkas vara en bakomliggande orsak. Denna post växer ytterligare nästkommande år, från 16 000 till 180 000 och i relation till intäkterna är kostnaderna 50 %. Den har nu blivit större än KSV för "kreativa lösningar", vilket kan tolkas

som att företaget här gör investeringar och uppstartningsfasen är generellt kostsam. Intäktsidan visar även att "omniture"-posten genererar allt mer pengar, vilket tyder på att pengarna är väl investerade.

År 2011 ökar kostnaderna med 12 %, vilket är mer än intäkterna. Kostnaderna för "kreativa lösningar" fortsätter att minska med 48 %, en anmärkningsvärd stor del relativt intäkterna som minskat med 17 %, vilket därmed också bekräftar att de får allt mindre betydelse. "Företagsamhet"-posten som år 2010 börjat dra in mer pengar har år 2011 ökat sina kostnader med 77 %, en post de detta år verkar satsa på. Deras målgrupp kan tänkas föränderlig över tid.

Utav anläggningstillgångarna har goodwill stabilt utgjort runt 70 % av dessa och tyder på att deras största tillgångar ligger i de synergieffekter och kundrelationer som medkommit i samband med förvärv. Bland specifikationerna av goodwillen finns dock variationer. "Kreativa lösningar" som år 2008 varit den största posten, med "kunskapsarbetare" som följeslagare, sjönk år 2009 och utgjorde tillsammans med "omniture"-posten största delen av goodwillen. Denna ökning bidrog därmed till anläggningstillgångarnas ökning på 44 % år 2009 och eftersom kostnaderna för denna post steg samma år kan företaget här antas göra investeringar.

De immateriella tillgångarna utgjorde år 2008 10 % av anläggningstillgångarna och har ökat varje år med undantag för år 2010. Mer specificerat var teknologin från början högst värderad med kundrelationer tätt inpå. Detta förändrades år 2009 vilket kan vara ett svar på att de här avvaktat med att utveckla nya produkter och stället fick service och support ökad betydelse med intäkter därefter. År 2010 lanserades en ny produkt<sup>63</sup> och nästkommande år var teknologin återigen högst värderad och kan tänkas bygga upp en hög inträdesbarriär för potentiella konkurrenter.

Vinsten utgjorde år 2008 20 % av företagets intäkter. Under finanskrisen halverades den samtidigt som vissa av kostnadsposterna steg. Detta visar på att företaget har ett långsiktigt tänk och vill inte bara visa bra resultat gentemot sina aktieägare, utan strävar efter att ligga på framkant gällande strategiska val ut emot kund. Vinsten återhämtar sig nästkommande år

---

<sup>63</sup> [http://www.photoshoputbildning.se/Adobe\\_Photoshop\\_CS5\\_d4790.html](http://www.photoshoputbildning.se/Adobe_Photoshop_CS5_d4790.html)

och består av ca 20 % av intäkterna, vilket verkar vara en stabil fördelning mellan vinst och kostnader.

År	2008	2009	2010	2011
Intäkter	3580	2.946	3.800	4.216
Kostnader	2708	2.559	3.025	3.383
Anläggningstillgångar	3086.5	4.809	4.925	5.220
Omsättningstillgångar	2.735	2.474	3.216	3.771
Vinst	872	387	775	833

## Användarnas perspektiv

*Vi kommer i detta avsnitt utreda sambanden vi finner i användarens perspektiv, alltså mellan våra respondenter. Några samband kan vi identifiera med hjälp av vår teoretiska referensram och vissa samband styrks av den teoretiska referensramen. Vi önskar genom detta arbetssätt kunna hitta de värdeskapande faktorerna.*

Med den insamlade informationen från intervjuerna som utgångspunkt, ser det ut som att intervjupersonerna har liknande åsikter om Adobe och dess Photoshop. Adobe har på ett markant sätt lyckats övertyga respektive respondent till att det är deras produkter som gäller och att det är bortkastad tid att söka efter något nytt. Detta kanske beror på att Adobes innovativa tänkande där de delat in sina olika högteknologiska produkter efter marknaden och dess behov.

I vår intervju med Lisa noterar vi att det endast behövs lite förkunskap för att kunna nyttja Photoshop och experimentera i programmet. Ett mervärde som Lisa upplever är den smidighet hon finner då hon hela tiden känner igen sig bland Adobes olika program, även när det sker uppdateringar och nya funktioner presenteras. Denna användarvänlighet tyder inte på att produkten har mindre att erbjuda de mest verksamma och begåvade. Det syns en markant skillnad i slutresultaten beroende på de föreliggande kunskaperna. Adobe har alltså varit skickliga på att skaffa sig en bred publik eftersom de har något att erbjuda de flesta, oberoende av kunskapsnivå. Adobe har även ett brett funktionsområde då användarna nyttjar Adobes produkter för stora som små uppgifter, det kan handla om att endast scanna in en bild men även skapa en ny produkt inom sin profession.

Johan värdesätter den upplevda kontinuiteten av prestandaförbättringar, vilket kan antas skapa en känsla av kvalitet. Detta skapar alltså en uppfattning av att verktygen blir bättre, men inte därför lättare att hantera, vilket vi tyder då ingen respondenterna tycker sig bemästra verktygen fullt ut, även om kan vissa delar väldigt bra. Lisa vill framhäva att endast innehavandet av Adobes produkter inte innebär någon konkurrensfördel i sig, utan denna skapas genom individernas förmåga att bemästra verktyget och skapa slutresultat som sticker ut. Därför kan det tänkas vara av stor betydelse att Adobe vänder till individer i ung ålder, dels då de lär sig mer om verktyget och eftersom Adobe tidigt skapar ett beroende då de etablerar sig i användarnas vardag.

Adobe har ett strategiskt sätt att arbeta med priser och paketlösningar, vilket förenklar den avvägningsprocess som vi kan identifiera beskriven genom kalkylering, kvalkylering och kalkvylering, för att en order ska bli till.<sup>64</sup> För Johan är de kvalitativa egenskaperna viktigast i den kvalkyleringsprocess, där ren kalkylering vägs samman med kvalitativa egenskaper. Dock är det inte Johan som slutligen betalat in licensavgiften. Dessa egenskaper verkar ligga i känslan av att hela tiden vilja vara uppdaterad, som grundar sig på en rädsla att annars "komma efter" med konsekvens att mycket tid behöver läggas på att lära upp sig på nytt. Johan erkänner också att det kan ligga något i en "nördighet" av att vilja ha det nyaste.

Paketpriserna kan även tänkas skapa Adobe fördelar då de inte behöver visa större förändringar i respektive program för att samtliga skall uppdateras. Som Lisa beskriver behöver de inte alltid uppdatera Photoshop, till skillnad från det sammanlänkade Indesign-programmet och på grund av paketpriserna uppdateras de båda. Detta kan tänkas spara Adobe pengar jämfört med om programvarorna sålts separerade eftersom de i sådana fall behövt utveckla respektive program mer för att användarna ska känna behov av uppdatering av samtliga program som motsvarar de som annars ingår i paketpriserna. Deras helhetslösningar kan även leda till att en förbättring av ett program som är sammanlänkat med ett annat, skapar en känsla av att övriga program upplevs fungera bättre. Adobe har med deras sammanlänkade program gjort att större företag, som Lisa beskriver, känner ett behov av att uppdatera samliga licenser för att personalen skall stå på en gemensam plattform där de alla har likadana versioner. Detta är troligtvis frambringt i strategiskt syfte som inbringar Adobe en hel del pengar.

Det finns likaså en prismotiverande faktor för inbetalaren av licensavgiften då det blir dyrare att göra sporadiska istället för kontinuerliga uppdateringar. Till skillnad från användarna av Photoshop kan denna inbetalare av licensavgiften tänkas beakta de kvalitativa egenskaperna mindre i sin kvalkyleringsprocess. Eftersom nästa steg för att nå en slutlig order är den kalkvyleringsprocess där båda parter förändrar sin ståndpunkt för att nå ett enhälligt beslut skulle deras olika ståndpunkter kunna innebära problem. Dock blir denna process blir mer friktionsfri i fallet mellan Adobes användare och inbetalare då det finns motiverande faktorer för de båda parterna. De behöver alltså inte göra stora förändringar i respektive

---

<sup>64</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012)

ståndpunkt för att besluta om den order vilken senare synliggörs som intäkt i Adobes resultaträkning.

Komplexiteten i denna process bakom en order reduceras även då Adobes produkter känns som en självklarhet, något som samtliga respondenter intygar. Trots att ingen av respondenterna anser sig beroende av Adobe för att kunna fullgöra sina arbetsuppgifter uttrycker Lisa att hon aldrig ifrågasatt Adobe och Alex kan knappt se hur företaget underlättar hans arbete då programmen är en sådan självklarhet. Johan är dessutom beroende av Adobe för att kunna vara verksam inom sin yrkeskategori, vilket i sig gör Adobe till ett självklart val.

I sin avhandling beskriver Tina att det som kan verka mest självklart är det som är av störst betydelse<sup>65</sup> och den ovan beskrivna känslan av självklarhet kanske i sig inte låter mycket för världen. Men känslan har blivit skapt genom alla de beslut Adobe har tagit under årens lopp och därför måste vi, som Tina beskriver i sin avhandling, studera studieobjektets historia med alla dess detaljer. Om vi gör detta ser vi vad som slagits samman på vägen för att sedan representeras i redovisningen trots dess frånvaro, då denna självklarhet inte finns definierad som en separat post. Eftersom två av respondenterna förklarar att de börjat använda sig av Adobes produkter i tidig ålder tänker vi oss att självklarheten växer fram med tidens gång. Det är som ett frö vilket blir sått i ett tidigt skede och växer sedan för att bli den avgörande och icke representerade faktorn för de bakomliggande ordena till Adobes intäkter.

Självklarheten genom etablissemang i vardagen kan även vara en avgörande faktor för fortsatt användande med tanke på att Adobe skall upplevas prisvärt. Produkterna bör nyttjas ofta för att innehavandet skall löna sig enligt Lisa, det räcker inte med en gång i månaden och därför är deras breda funktionsområde en förutsättning. Johan beskriver också att Adobe själva gick ut med koder för "ful-laddning", ett initiativ som tog människor över tröskeln att börja använda verktyget i tidigt skede. När de sedan börjar arbeta professionellt med verktyget så krävs betalning av licensavgiften för att legalisera användningen.

Deras sätt att arbeta med specifika paketlösningar kan tänkas påverka de kvalitativa egenskaperna och därmed även kvalkyleringsprocessen på fler sätt än ovan beskrivet. I processen förenklar Adobe avvägningen om vilket behov användarna har för varje extra

---

<sup>65</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012)

funktion, eftersom de per automatik får tillgång till dessa i en paketlösning. Dessa funktioner som följer med på köpet bidrar i sin tur även till den omättade känsla våra intervjuade upplever av att inte kunna bemästra verktyget fullt ut. Paketlösningarna leder också in användarna i en omgivning, där den ena funktionen knyter an till en annan, i vissa fall förutsätter varandra och de blir ännu mer beroende av Adobe som helhetslösning. Helhetslösningen som består av flera olika program gör det ännu svårare för konkurrenter att erbjuda ett alternativ.

Ytterligare en bidragande faktor till en god känsla av Adobes produkter kommer då företaget i nya uppdateringar kan tillfredsställa ett behov som användarna inte varit medvetna om att de haft, vilket leder till en "aha"-upplevelse som respondenterna beskriver i intervjun. Detta tyder på att Adobe ofta ligger ett steg före kunden vilket styrker att Adobe är ett innovativt företag.

Lisa beskriver de användarhandböcker som fanns tillgängliga för några år sedan som ett bra komplement, dock ser vi ett strategiskt val av dess frånvaro från Adobe. Detta då känslan av att inte ha kunskap om alla möjligheter som finns med verktygen verkar skapa en nyfikenhet. Det skapar också ett behov av att fråga människor runt om kring sig, vilket respondenterna beskrivit som det främsta sättet att lösa ett problem och samtliga respondenter bekräftar alla en fördel med att befinna sig bland photoshop-kunniga människor. I sin tur skapar detta relationer som kan ha en betydelse då de möjligtvis kan ge en känsla av tillhörighet. Alltså kan Adobe tänkas vara bra på att skapa relationer slutkonsumenter emellan, men även till mellanhänderna vilket innebär att de inte behöver bygga på den direkta relationen mellan företaget och slutkonsument.

Respondenterna med hänsyn till ekonomiska aspekter ansåg det eventuellt kostsamt med Adobes produkter, framförallt Photoshop, men att de i slutändan är prisvärda. För en grafisk designer är produkten ett måste och för en arkitekt underlättar det avsevärt. För arkitekterna har dessutom en förväntan av ett datagjort bildmontage börjat uppstå hos deras kunder och därför tycker vi ändå att Adobe har blivit en förutsättning i deras yrke. Denna information verkar återspeglas i årsredovisningarna då vi ser att posten "kunskapsarbetare", som består av bland annat arkitekter och grafiska designers som vill sprida värdefulla upplysningar, har tillsammans med kreativa lösningar genererat mest



intäkter. År 2011 ökade posten med hela 13 procent, en bra återhämtning efter finanskrisen, vilket tyder på att våra respondenter troligtvis inte är de enda som uppskattar Adobes Photoshop.

En bidragande faktor till att Adobe uppfattas som prisvärda ser vi ligga i deras fyndiga prissystem som följer produktutvecklingens takt då respondenterna ansåg att förändringarna i de nya upplagorna minskar i jämförelse med de första upplagorna och att det möjligtvis skulle gå att klara sig på tre upplagor tillbaka. Dock är det ekonomisk gynnsamt att köpa varje upplaga i sin turordning istället för att hoppa över några. Frågan är då om inte Adobe skapat en trovärdighetskänsla gentemot sina användare med tanke på att de är medvetna om att förändringarna i de nya upplagorna inte är så stora och därför tar betalt därefter. För Adobe kan även en billigare produkt vara mer lönsam då de får fler återkommande kunder.

## Analysdiskussion

*Vi önskar i detta avsnitt spinna vidare på vissa trådar ur den ovan gjorda analysen och föra ett resonemang kring dessa. Detta för att arbeta oss fram till en slutsats som lyfter fram vad vi tror är av stort betydelse.*

Det har inte varit någon större hemlighet att respondenterna vänder sig till photoshop-kunniga arbetskamrater när de fastnar i sitt arbete, eller så kan de söka vägledning inom Flashbacks forum för att ta del av andras erfarenheter. Respondenten Johan talade om att han även gick på seminarier anordnat av Adobe i samband med lansering av ett nytt program, för att hitta de nya funktionerna. Ett sådant agerande från Adobes sida innebär att de både ger service och support samt marknadsför nya program. Ur de fyra årsredovisningarna som vi har valt att granska ser vi att service och support genererar allt mer till intäkterna och tillväxten har varit stabil sedan 2009. Sälj och marknadsföring förblir den största kostnadsposten, två fenomen som kanske går hand i hand och påminner om det klassiska påståendet, för att tjäna pengar måste man spendera pengar.

Den insamlade informationen gav oss bilden av en självklarhet i att ett företag som Adobe med dess branschunika marknad måste vara i ständig rörelse med nya och välutvecklade produkter för att kunna marknadsföra sig och sälja. Detta kräver nya teknologier vilket i sin tur fordrar satsningar inom forskning och utveckling. Posten forskning och utveckling är den näst största kostnadsposten inom rörelsekostnader och har förutom en liten minskning under år 2009, ökat i kostnader vilket innebär att det är en post som Adobe lägger stor vikt på. Detta verkar ha gett ett positivt resultat då vi från våra intervjuer lär oss att det finns en användarvänlighet bland produkterna, särskilt då flera av programmen är sammanlänkade och detta är vad Lisa uttrycker gör Adobe komplett. Därmed ser vi forskning och utveckling som en grundläggande faktor för det beroende Adobe skapar med sina produkter

De ökade intäkterna från service och support kan vara ett resultat av mer information som våra respondenter uttrycker sig önska. En orsak till detta kan vara de olika produktlanseringarna där Adobe håller i seminarium vilka beskrivs som inspirerande. Seminarierna blir därav en motivationsfaktor för letande av mer information och utökar på samma gång användarnas kunskap om programmen. I sin tur kan detta tänkas bidra till Adobe som konkurrensfördel då konkurrenskraften avgörs i hur väl användaren bemästrar

verktyget. Om företag upplever att de med hjälp av Adobe kan skapa sig en bättre position på marknaden finner de ännu större anledning att använda sig av Adobes program.

Genom att tyda årsredovisningarna ser vi att det finns en post som har verkat vara av stor betydelse för Adobe och deras framgångssaga; kreativa lösningar. Denna ser vi som en stjärnpost vilken genererat mycket pengar och kostat desto mindre, vilket tyder på att de här har kunnat skörda en hel del intäkter. Det är pengar som företaget sedan kunnat återinvestera i andra produkter som visat ökad efterfrågan. Vi ser dock hur kreativa lösningar nått ett slutskede där Adobe slutat göra stora återinvesteringar och istället ser mer potential i "omniture"-posten och gör här satsningar. Adobe verkar kunna känna av sin marknad korrekt då vi ser hur en satsning i "omniture"-posten följande år lönar sig då den börjar generera mer intäkter. Året därefter bekostar de "företagsamhet"-posten där vi tyvärr inte har några intäktssiffror följande år. Dock är det gemensamt för de båda kundsegmenten att de innan återinvesteringarna har en stigande efterfrågan och kanske är det så Adobe arbetar; de identifierar ett ökat behov hos ett kundsegment för att sedan inom detta göra återinvesteringar.

Ökningen av goodwill för "omniture" tyder på att de förvärvat synergieffekter som bidrar till de ökade intäkterna för denna post. Det kan tänkas ligga i Adobes strategi att göra satsningar inom ett kundsegment genom att förvärva synergieffekter som sedan genererar ännu mer pengar. Tillgångarna fortsatte att växa trots en knapp halvering av intäkterna år 2009, vilket visar hur Adobe hela tiden prioriterar att göra investeringar för att utvecklas och bli ännu bättre. Sättet att prioritera återspeglas även i fördelningen mellan kostnader och vinster. De drar inte ner på kostnaderna bara för att intäkterna minskar, de väljer hellre att visa lägre vinst.

Inom de immateriella tillgångarna värderas kundrelationerna högst det året som finanskrisen rådde, vilket även detta tyder på att det var genom underhållning av dessa som de hanterade krisen, vilket går hand i hand med ökad service och support. Dock är det teknologin som i genomsnitt varit högst värderad och kan därför tänkas vara av större betydelse för deras marknadsledande position. En hög teknologi, vilken är en stark bidragande faktor i Adobes ständiga utveckling, skapar också den "aha-upplevelsen" vi finner beskriven ur våra intervjuer, där de i uppdateringar finner funktioner de inte visste fanns. De

finner heller aldrig en känsla av att Adobe inte skulle kunna matcha ett behov, vilket intygar företagets goda förmåga att känna av sin marknad.

Förutom att Adobe har börjat tjäna pengar på ökad service och support har de även stora sälj- och marknadsföringskostnader. Eftersom ingen av respondenterna erfar kontaktagande från Adobe kan detta antas vara riktat mot mellanhänder som sedan sprider informationen vidare och marknadsför Adobe till slutkonsument. Våra respondenter berättar att det främst är mellanhänderna som informerar om uppdateringar och det är med dessa de har serviceavtal. Att rikta sig till mellanhänderna kan tänkas leda till att de endast erbjuder Adobes produkter och inga andra, vilket skapar en marknadsledande position. Det kan tänkas vara ett smidigt sätt att nå ut till så många som möjligt eftersom det hade varit svårt för Adobe att skapa en direkt och personlig relation till alla deras användare.

## Slutsats

*Vi önskar att i denna slutsats konkretisera vår analys och lyfta fram de faktorer som vi tror haft störst betydelse för att skapa ett värde i Adobes verksamhet. Vi kommer här inte göra en uppdelning mellan företagets och användarnas perspektiv, då de här knyts samman och vi gör vår tolkning av de publika siffror vi skådat och sätter dem i ett sammanhang som grundar sig på våra intervjuer. Vi har försökt gräva djupare bakom siffrornas fasad och hitta deras bakomliggande källa. Vårt val av angripningsätt styrker den performativa synen som Tina talar om i sin avhandling-<sup>66</sup> vi kommer inte endast försöka avspegla en verklighet, vi kommer även bidra till att forma denna med hjälp av våra respondenter då tolkningarna bygger på våra preferenser.*

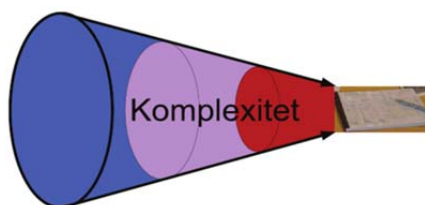
- Adobe satsar mycket på forskning och utveckling och teknologi är en högt värderad immateriell tillgång. Därmed har Adobe med sina högteknologiska produkter skapat höga inträdesbarriärer för potentiella konkurrenter. Då de har knutit samman sina olika produkter och skapat ett helhetskoncept blir det även desto svårare för konkurrenter att skapa något liknande.
- Adobe har lyckats skapa ett brett funktionsområde vilket gör att deras produkter nyttjas vardagligen. På det sättet skapar Adobe ett beroende och en känsla av självklarhet att man ska använda deras produkter
- Adobe anpassar sina nyinvesteringar efter marknaden och är inte rädda för att bekosta en post som de tror kan generera fler intäkter i framtiden. De är duktiga på att känna av marknadens behov, vilket har lett till rätt beslut om vilka poster de ska satsa på.
- Adobes målgrupp är föränderlig och de "håller sig" inte kvar allt för länge vid en specifik, vilket synliggörs i deras årsredovisningar då posterna skapta efter kundsegment visar variationer.

---

<sup>66</sup> Carlson Ingdahl, T. (2012)

- Adobe har lyckats skapa bra relationer till sina mellanhänder som därför inte erbjuder några andra produkter än Adobes. Detta gör även att de indirekt är nära sina kunder då mellanhänderna här verkar vara av betydelse för slutkonsumenten.
- Adobe har lyckats hitta ett mycket lönsamt kundsegment "kreativa lösningar" som genererat en hel del intäkter utan att hela tiden kräva nyinvesteringar. Detta har bidragit till att de kan gå "tvärtom marknaden" och bekosta poster i lågkonjunktur för att sedan ha en ny uppdatering att erbjuda när slutkonsumenter återigen är redo att handla.
- Adobe är duktiga på att arbeta med priser och paketlösningar vilket förenklar avvägningsprocessen för varje ny extra funktion, som de sedan blir beroende av. Detta då det bidrar till känslan av att aldrig kunna bemästra verktyget fullt ut, som i sin tur bygger upp en omättad känsla kring deras produkter och de vill hela tiden ha mer.
- Adobe har även genom sina priser och paketerbudanden gjort det lönsamt att hela tiden uppdatera sig, vilket även detta knyter slutkonsumenterna närmare företaget.

Vi ser att många av ovanstående faktorer har bidragit till den viktigaste känslan av Adobe som ett solklart val för slutkonsumenterna, vilket reducerar komplexiteten för att en order ska bli till och generera intäkter som företaget sedan kan göra strategiska återinvesteringar med. Självklarheten kan illustreras genom en redigering av den figur som presenterades i avhandlingen "människor, skjortor och siffror".



*Komplexiteten är reducerad i och med den självklarhet kunderna känner inför Adobe. Därav den avsmalnade modellen.*



## **Förslag på vidare forskning**

Då Adobe är ett sådant framgångsrikt företag är sannolikheten stor att de på vägen till deras marknadsdominerande position stött på ett flertal konkurrenter. En framtida forskning som undersöker dessa och vidare utreder hur Adobe konkurrerat ut dem finner vi intressant. En sådan forskning hade även kunnat undersöka framtida potentiella konkurrenter, som kanske redan nu har börjat utveckla produkter för att kunna ta marknadsandelar av Adobe . Då vi i vår studie inte varit särskilt kritiska mot Adobe hade en forskning kring konkurrenter även kunnat belysa Adobes svagheter som kan tänkas utnyttjas till konkurrenternas fördel.

## Referenslista

**Carlson Ingdahl, T.** (2012). *"Människor, skjortor och siffror- reducera komplexitet och en order blir till"*. Göteborgs universitet. Handelshögskolan

**Ejvegård, R.** (1996). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur

**Eriksson, P & Kovalainen, A.** (2010). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE publications

**Kaukoni, J.** (2006). *Adobe, Photoshops Grunder, Första upplagan*. Inspira Grunder

**Kvale, S.** (1997). *Den kvalitativa Forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB

**Kvale, S & Brinkman, S.** (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

**Polesie, T.** (1995). *Drift & finans*. Liber-Hermond

**Ryen, A.** (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudie*. Liber AB

**Starrin, B & Svensson, Per-G.** (1994). *Kvalitativ metod och Vetenskapsteori*. Studentlitteratur AB

**Thomas, J. Nelson, J & Silverman, S.** (2005). *Research methods in physical activity*. Femte upplagan Champaign Leeds: Human kinetics

## Internet hemsidor

Khan, Asif. (2010) *Photoshop celebrates its two decades of existence* .

<http://www.examiner.com/article/photoshop-celebrates-its-two-decades-of-existence>

(2012-11-14)

West, Angela. (2010). 20 tears of Adobe Photoshop

<http://www.webdesignerdepot.com/2010/02/20-years-of-adobe-photoshop/>

(2012-11-13)

Adobes Hemsida

(2012)

<http://www.adobe.com/se/aboutadobe/>

2012-11-13

<http://www.adobe.com/se/aboutadobe/pressroom/pdfs/profile.pdf>

*Snabbfakta om Adobe. (2008)*

<http://www.adobe.com/se/aboutadobe/pressroom/pdfs/fastfacts.pdf>

(2012-11-26)



*Adobe Photoshom CS5- Nyheter.* (2012)

[http://www.photoshoputbildning.se/Adobe Photoshop CS5 d4790.html](http://www.photoshoputbildning.se/Adobe%20Photoshop%20CS5_d4790.html)

2012-11-26

*Adobe Photoshop CSN6- nyheter i Photoshop.* (2012)

<http://192.150.16.67/se/products/photoshop.html>

2012-11-26

*Med Photoshop kan du förbättra bilder, designa, retuschera och skapa montage.*

<http://www.moderskeppet.se/vad-ar-adobe-photoshop/>

2012 -11-14

(2011)

<http://www.washington.edu/lst/help/graphics/photoshop/workspace>

2012-11-13

(2011)

<http://www.washington.edu/lst/help/graphics/photoshop/drawing>

2012-11-13

(2011)

<http://www.washington.edu/lst/help/graphics/photoshop/selections>

2012-11-13

(2011)

<http://www.washington.edu/lst/help/graphics/photoshop/image-adjust>

2012-11-13

(2011)

<http://www.washington.edu/lst/help/graphics/photoshop/preferences>

2012-11-13

## Bilagor

### Bilaga 1-Årsredovisningar 2008

#### Intäkter:

Produkt:	3.397.000	
Service support:	183.000	<b>Summa: 3.580.000</b>
<i>Mer specificerat:</i>		
Kreativa lösningar:	2.073.000	
Kunskapsintensitet:	811.000	
Företagsamhet (enterprice):	253.000	
Plattform:	118.000	
Tryck och publicering:	212.000	
Mobila och anordningslösningar	113.000	<b>Summa: 3.580.000</b>

#### Kostnader:

KSV (Kreativa lösningar):	161.000
KSV (Kunskapsintensitet):	53.000
KSV (Företagsamhet):	76.000
KSV (Plattform):	20.000
KSV (Tryck och publicering):	29.000
KSV (Mobila och anordningslösningar):	24.000

#### Rörelsekostnader:

Forskning och utveckling:	662.000
Sälj och marknadsföring:	1.089.000
Administrativa kostnader:	337.000
övrigt:	100.000

Icke-rörelsekostnader: - 50.000 (netto)

Skatt: 207.000 **Summa: 2.708.000**

#### Vinst:

Intäkter-kostnader: 3.580.000– 2.708.000 = 872.000

**Anläggningstillgång:**

Byggnader och utrustning: 313.000

Goodwill: 2.135.000

*(varav: 956.000 hänförs till "Kreativa lösningar" , 408.000 hänförs till " Kunskapsintensitet" och 211.000 hänförs till "mobil- och anordningslösningar")*

Investering i leasingfordran: 207.000

Immateriella tillgångar:\_ 215.000

*(varav 73.000 hänförs till "Teknologi" och 71.000 till "Kundrelationer") alt. (varav 108.000 hänförs till "Kreativa lösningar", 50.000 till " Kunskapsintensitet" och 18.000 till "mobila och anordningslösningar")*

Övriga: 216.500 **Summa: 3.086.500**

**Omsättningstillgångar:**

Kassa: 886.000

Kortsiktiga investeringar: 1.133.000

Övriga: 716.000 **Summa: 2.735.000**

**2009**

**Intäkter:**

Produkt: 2.759.500

Service support: 186.500 **Summa: 2.946.000**

*Mer specificerat:*

Kreativa lösningar: 1.702.000

Kunskapsintensitet: 623.000

Företagsamhet (enterprise): 236.000

Plattform: 181.000

Tryck och publicering: 178.000

Omniture: 26.000 **Summa: 2.946.000**

**Kostnader:**

KSV (Kreativa lösningar): 153.000

KSV (Kunskapsintensitet):	40.000	
KSV (Företagsamhet):	48.000	
KSV (Plattform):	21.000	
KSV (Tryck och publicering):	19.000	
KSV (Omniture):	16.000	
<u>Rörelsekostnader:</u>		
Forskning och utveckling:	565.000	
Sälj och marknadsföring:	982.000	
Administrativa kostnader:	299.000	
övrigt:	113.000	
<u>Icke-rörelsekostnader:</u>	- 11.000 (netto)	
<u>Skatt:</u>	315.000	<b>Summa: 2.559.000</b>

**Vinst:**

Intäkter-kostnader: 2.945.853 – 2.559.345 = 386.508

**Anläggningstillgång:**

Byggnader och utrustning:	388.132
Goodwill:	3.494.589

*(varav: 1.210.600 hänförs till "Kreativa lösningar" och 1.108.034 hänförs till "Omniture")*

Investering i leasingfordran:	207,239
Immateriella tillgångar:	527.388

*(varav 199.221 hänförs till "Teknologi" och 204.472 till "Kundrelationer") alt. (varav 124.178 hänförs till "Kreativa lösningar" och 358.204 till "Omniture")*

Övriga:	191.265	<b>Summa: 4.808.613</b>
---------	---------	-------------------------

**Omsättningstillgångar:**

Kassa:	999.487	
Kortsiktiga investeringar:	904.986	
Övriga:	569.151	<b>Summa: 2.473.624</b>

## 2010

### Intäkter:

Produkt:	3.159.000
Service support:	254.000
Nyteckning/Subscription:	387.000 <b>Summa: 3.800.000</b>

### *Mer specificerat:*

Kreativa lösningar:	2.056.000
Kunskapsintensitet:	654.000
Företagsamhet (enterprice):	355.000
Plattform:	179.000
Tryck och publicering:	195.000
Omniture (tidigare: mobila och anordningslösningar)	361.000 <b>Summa: 3.800.000</b>

### Kostnader:

KSV (Kreativa lösningar):	121.000
KSV (Kunskapsintensitet):	20.000
KSV (Företagsamhet):	62.000
KSV (Plattform):	10.000
KSV (Tryck och publicering):	11.000
KSV (Omniture):	180.000

### Rörelsekostnader:

Forskning och utveckling:	680.000
Sälj och marknadsföring:	1.244.000
Administrativa kostnader:	384.000
övrigt:	95.000

Icke-rörelsekostnader: 50.000 (netto p.g.a "interest expense")

Skatt: 168.000

**Total summa kostnader: 3.025.000**

### Vinst:

Intäkter-kostnader: 3.800.000– 3.025.000= 775.000

### Anläggningstillgång:

Byggnader och utrustning: 449.000

Goodwill: 3.642.000

*(varav: 1.207.000 hänförs till "Kreativa lösningar" och 1.107.000 hänförs till "Omniture")*

Investering i leasingfordran: 207.000

Immateriella tillgångar: 457.000

*(varav 198.000 hänförs till "Teknologi" och 201.000 till "Kundrelationer") alt. (varav 21.000 hänförs till "Kreativa lösningar", 80.000 till "Företagsamhet" och 344.000 till "Omniture")*

Övriga: 170.000 **Summa: 4.925.000**

### Omsättningstillgångar:

Kassa: 750.000

Kortsiktiga investeringar: 1.718.000

Övriga: 748.000 **Summa: 3.216.000**

## **2011**

### Intäkter:

Produkt: 3.424.000

Service support: 341.000

Nyteckning/Subscription: 451.000 **Summa: 4.216.000**

*Mer specificerat:*

Kreativa lösningar: 1.713.000

Kunskapsintensitet: 740.000

Företagsamhet (enterprice): 443.000

Digitala och medialösningar (tidigare "Plattform"): 626.000

Tryck och publicering: 218.000

Omniture (tidigare: mobila och anordningslösningar) 476.000 **Summa: 4.216.000**

### Kostnader:

KSV (Kreativa lösningar):	63.000
KSV (Kunskapsintensitet):	22.000
KSV (Företagsamhet):	110.000
KSV (Digitala och mobila lösningar):	44.000
KSV (Tryck och publicering):	7.000
KSV (Omniture):	192.000
<u>Rörelsekostnader:</u>	
Forskning och utveckling:	738.000
Sälj och marknadsföring:	1.386.000
Administrativa kostnader:	415.000
övrigt:	140.000
<u>Icke-rörelsekostnader:</u>	64.000 (netto p.g.a "interest expense")
<u>Skatt:</u>	202.000

**Total summa kostnader: 3.383.000**

**Vinst:** Intäkter-kostnader: 4.216.000– 3.383.000= 833.000

**Anläggningstillgång:**

Byggnader och utrustning:	528.000
Goodwill:	3.849.000

*(varav: 1.206.000 hänförs till "Kreativa lösningar" och 1.166.000 hänförs till "Omniture")*

Investering i leasingfordran:	207.000
Immateriella tillgångar:	546.000

*(varav 223.000 hänförs till "Teknologi" och 204.000 till "Kundrelationer") alt. (varav 120.000 hänförs till "Kreativa lösningar", 71.000 till "Företagsamhet" och 295.000 till "Omniture")*

Övriga:	90.000	Summa: 5.220.000
---------	--------	------------------

**Omsättningstillgångar:**

Kassa:	989.000	
Kortsiktiga investeringar:	1.922.000	
Övriga:	860.000	Summa: 3.771.000

## Bilaga 2- intervjumall

### Intervjufrågor, användare.

#### *Användning av Photoshop*

- Hur länge har du jobbat med Photoshop? Varför började du använda verktyget?
- Vad har du för användning av Photoshop inom ditt yrke/ utanför?
- På vilket sätt underlättar Photoshop ditt arbete?
- Hur hanterar du svårigheter som uppstår i ditt användande av Photoshop?
- På vilket sätt upptäcker du nya funktioner i Photoshop?
- Vilka andra verktyg än Photoshop kan du tänka dig använda inom vissa arbetsmoment?

#### *Beroendeförhållandet*

- Hur beroende är du av Photoshop för att klara vissa arbetsuppgifter?
- På vilket sätt har Photoshop skapat ett behov inom dig?
- För varje komplicerad arbetsuppgift som du får, upplever du att det finns vissa segment som saknas hos Photoshop eller anser du att verktyget matchar nya krav?
- Upplever du att du får ut mervärde under åren/? Iså fall vad kan det bero på/På vilket sätt?

#### *Utveckling*

- Hur tycker du verktyget har utvecklats under åren? ( Lättare/svårare att använda?)
- Hur väl tror du att du kan verktyget? Hur anser du att verktyget utvecklats genom åren för att användarna ska lättare kunna bemästra det?
- På vilket sätt anser du att verktyget/företaget rör sig framåt?
- Hur har Photoshop förändrat ditt yrkesområde? Hur såg det ut innan?
- (Har Photoshop revolutionerat arkitekturen? På vilket sätt?)
- Har ni användning av de nya upplagorna som ges ut? eller anser ni att man klarar sig lika bra med de gamla?

### Intervjufrågor licensavgift betalare

- Vad får er att betala licensavgiften?
- Hur många är det som använder Photoshop inom företaget?
- Hur kommunicerar ni med användarna för att avväga om det är värt att betala avgiften? Eller utgår ni ifrån slutresultat?
- Vilken valuta för pengarna får ni av Photoshop?
- Vad ingår i licensavgiften? Ex nya upplagor?
- Hur upplever ni prisutvecklingen av licensavgiften?
- På vilket sätt hjälper verktyget er att konkurrera mot andra företag? Har ni någonsin övervägt annat verktyg? Vad avgjorde att ni vald Adobe?
- Hur kommunicerar Adobe med dig? Hur hålls du uppdaterad om deras produktutbud?
- Har du någonsin ifrågasatt Adobe eller känns det som en självklarhet?



