

Varumärkesanalys för effektiv kommunikation

– att presentera den nya produktionen på Novozymes Biopharma Sweden AB

Effective communication via brand analysis

– presenting Novozymes Biopharma Sweden AB's new production



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete:
Dragana Trivic

Handledare:
Jakob Svensson

© Copyright Dragana Trivic

IKS
Lunds universitet
Campus Helsingborg
Box 882
251 08 Helsingborg

Tryckt av Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds Universitet
Lund 2008

Sammanfattning

Varumärkesanalys för effektiv kommunikation

– att presentera den nya produktionen på Novozymes Biopharma Sweden AB

Denna examensrapport har kommit till som resultat av en varumärkesanalys av bioteknikföretaget Novozymes nya varumärke ”Rethink Tomorrow”. Syftet med studien har varit att komma fram till hur jag ska presentera varumärket samt den nya produktionen på dotterbolaget Novozymes Biopharma Sweden AB i en stillbildsfilm. Utöver varumärkesanalysen har jag även gjort en kvalitativ enkätstudie där dels tidigare kunder och dels potentiella nya kunder var målgrupperna. Enkätstudien visade på vad som är viktigt att poängtera i filmen när det gäller information om själva företaget och produktionen.

Sammanfattningsvis visade det sig att kunder vill att tidsplaner för projekt, samt regelverk och riktlinjer som finns inom bioteknikbranschen ska följas. Det som framkom av min varumärkesanalys är att det är viktigt att poängtera grundvärderingarna när man kommunicerar ut varumärket. Detta är information jag har använt mig av för att skapa filmen där både produktionen och ”Rethink Tomorrow” presenteras, dels med hjälp av fotografier av produktionsfabriken på Novozymes Biopharma, dels med hjälp av symboler och färger som utgör en del av varumärket.

Nyckelord: Novozymes Biopharma, bioteknik, varumärke, ”Rethink Tomorrow”

Abstract

Effective communication via brand analysis

– presenting Novozymes Biopharma Sweden AB’s new production

This report is the result coming from a brand analysis of the biotech company Novozymes’ new brand “Rethink Tomorrow”. The aim of my study was to find the best way to present the brand and the new production factory at Novozymes Biopharma Sweden AB, a part of Novozymes, in a film. In addition to the brand analysis I did two qualitative surveys, one sent out to former clients and one to potential new clients, to find out what is important to present about the company and its production in the film.

My study showed that clients find meeting the deadlines for the projects very important. They also want to be sure that the company they are cooperating with is following the regulatory restrictions set in the biotechnology business. Through the brand analysis I came to realize that communicating the core values of the brand is the most important aspect. I used the information I got through this study to make the film, in which I present both the new production plant in Sweden and “Rethink Tomorrow”. The film was made with photographs of the new factory at Novozymes Biopharma, combined with the symbols and colours that are used in the brand.

Keywords: Novozymes Biopharma, biotechnology, brand, ”Rethink Tomorrow”

Förord

Den här studien utfördes på våren 2008, och det var efter avslutad studie som jag satte igång med att göra det som Novozymes Biopharma egentligen hade gett mig förtroende för, filmen. Men utan den här uppsatsen hade det inte blivit någon film, och utan några personer i min omgivning hade även själva studien varit mycket svår, om inte omöjlig, att genomföra.

Jag tänker främst på mina två stöttepelare under hela arbetets gång. Den ena är min handledare, Jakob Svensson, som trots sin egen avhandling tog sig tid att läsa och peppa i tid och otid. När det kändes som jobbigast fick jag höra att min undersökning är värdefull i sitt sammanhang, och att jag inte ska ge upp! Jakob gav mig konstruktiv kritik på ett sätt som gjorde att jag kunde fortsätta och hitta nya sätt att gå vidare på då det jag hade tänkt mig inte fungerade. Tack!

Den andra viktiga personen, som har förstått mig på ett helt annat sätt, har varit Niklas Andersson på Novozymes Biopharma Sweden. Han har dels varit min kontaktperson och ställt upp med all information han kunde komma över både gällande det egna företaget och också studier som rör ämnet som jag själv skrev om. Dels agerade han moraliskt stöd under skrivandets gång eftersom han själv har gjort ett examensarbete för inte så länge sen, och visste precis vad det innebar. Ibland kan förståelse vara tillräckligt för att man ska jobba vidare trots svackor!

Dessutom vill jag tacka Graham Hobba, som förklarade de invecklade tekniska bitarna inom produktionen på ett pedagogiskt sätt, samt Peter Sylwan, som hjälpte mig att göra den här uppsatsen mer läsbar.

Sist men inte minst vill jag tacka min Kristoffer som peppade mig igenom arbetet med kärlek, choklad och genomläsningar av manuset som du nu håller i din hand. Tack för tålamodet!

Om du som läser denna uppsats finner den invecklad och svår, är detta en spegling av branschen! Jag har försökt göra det hela så tillgängligt som möjligt, och i slutändan hoppas jag att mitt intresse och studie kommer att leda till insyn att undersökningar av den här typen är ovanliga och välbehövliga inom branschen.

Trevlig läsning!
Dragana Trivic

Innehållsförteckning

1	BEGREPPSDEFINITIONER	1
2	INTRODUKTION	2
2.1	FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE.....	3
2.1.1	<i>Begränsningar</i>	3
2.1.2	<i>Anonymitet och sekretess</i>	4
3	DISPOSITION	5
4	BAKGRUND	6
4.1	OUTSOURCING.....	7
4.2	VARUMÄRKEN OCH BRANDING.....	7
4.3	GMP.....	7
4.4	OMVÄRLDEN.....	8
4.5	TANKEN MED FILMEN	8
4.6	NOVOZYMES BIOPHARMA SWEDEN AB	9
4.6.1	<i>Kvalitetssäkring</i>	10
4.6.2	<i>Vad letar kunderna efter?</i>	10
4.7	ORGANISATIONER OCH FÖRETAG UR ETT BIOTEKNISKT PERSPEKTIV	11
4.7.1	<i>Novozymes Biopharma ur ett företagskulturellt perspektiv</i>	11
4.7.2	<i>Marknadsundersökningar inom bioteknikbranschen</i>	12
5	METODER	14
5.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	14
5.2	FILM SOM MEDIUM	14
5.3	LITTERATURSTUDIE	15
5.4	ENKÄTUNDERSÖKNINGAR	15
5.4.1	<i>Analysmetod för enkäterna</i>	17
6	RESULTAT	19
6.1	”RETHINK TOMORROW” PÅ FILM	19
6.2	VARUMÄRKESANALYS.....	19
6.2.1	<i>”Rethink Tomorrow”</i>	20
6.2.2	<i>Visionen</i>	20
6.2.3	<i>Kommunikationsstrategi</i>	22
6.2.4	<i>Symboler</i>	23
6.2.5	<i>Varumärket på Novozymes hemsida</i>	25
6.2.6	<i>Sammanfattning av varumärkesanalysen</i>	26
6.3	ATT KOMMUNICERA UT ETT VARUMÄRKE	26
6.3.1	<i>Marknadsidentifiering, identitet och positionering</i>	28
6.3.2	<i>Dynamisk varumärkeskommunikation</i>	29
6.4	ENKÄTSTUDIENS UTFALL.....	30
6.4.1	<i>Enkät 1</i>	31
6.4.2	<i>Enkät 2</i>	33
6.4.3	<i>Samtal med representant för ett läkemedelsbolag</i>	34
6.4.4	<i>Analys och sammanfattning av enkätstudiens utfall</i>	35
6.4.5	<i>Varumärkeskommunikation genom enkätstudie</i>	36
7	DISKUSSION	37
7.1	ORGANISATION OCH KOMMUNIKATION	37
7.2	FÖRÄNDRING INOM ORGANISATIONEN	38
7.3	KULTUR.....	38
7.4	DEN EMPIRISKA ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	39
7.5	FILMDISKUSSION	40
7.5.1	<i>Diskussion av manus och val av fotografier</i>	40
7.6	KOMMANDE UNDERSÖKNINGAR.....	42
8	REFERENSER	43

8.1	BÖCKER.....	43
8.2	ARTIKLAR OCH RAPPORTER.....	44
8.3	INTERNET.....	44
8.4	INTERNA DOKUMENT SOM INGÅR I DOKUMENTANALYS.....	44
9	BILAGA 1.....	45
10	BILAGA 2	47
11	BILAGA 3	48
12	BILAGA 4	49

1 Begreppsdefinitioner

Jag har i mitt arbete använt mig av flera begrepp och förkortningar som vi inte är vana vid till vardags. Därför har jag nedan sammanställt en begreppsdefinitionslista dit läsaren kan gå tillbaka och hitta vad förkortningen eller begreppet står för och betyder.

NZ	Novozymes A/S. Avser moderbolaget i Köpenhamn.
NZB	Novozymes Biopharma Sweden AB. Avser dotterbolaget i Lund.
CMO	Contract Manufacturing Organisation. Företag som utför jobb åt andra företag. Kan även kallas för underleverantörer.
GMP	Good Manufacturing Practices. Certifiering som garanterar att sätta regelverk inom branschen följs.
EMA	European Agency for the Evaluation of Medical Products.
FDA	Food and Drug Administration. Den högsta kontrollanten, krävs för exempelvis lansering av produkt i USA.
Branding	Varumärkesbyggnad. Kan handla om ideal och visioner, genomsyrar produkten.
Outsourcing	Att förlägga en del av sin produktion hos ett annat företag, eller köpa en tjänst utifrån.
Tech transfer	Att göra en idé i teorin genomförbar i praktiken.
Referenser:	I texten som kommer refererar jag ibland till interna dokument och dokumentanalys, något jag har fått tillgång till genom NZB. En förteckning över de aktuella dokumenten finns sist i referensavsnittet, och finns att få i original vid förfrågan. Jag refererar även till Niklas Andersson och Graham Hobba, som är två anställda på NZB och de personer som har försett mig med information om det egna företaget vid ett flertal tillfällen.



2 Introduktion

Rethink Tomorrow! Vad är det första som spontant dyker upp i huvudet när du ser den här uppmaningen? När du läser de två orden tänker du förmodligen en av två saker; antingen att man ska omvärdera morgondagen och hur den kan bli, eller så tänker du att det gick dåligt idag och att man kan börja om på nytt imorgon. Själv tänkte jag snarare på det sistnämnda. ”Rethink Tomorrow” är inte bara en slogan, utan är ett helt varumärke för ett bioteknikföretag. Varumärket bygger på det som jag inte tänkte på med en gång – att tänka över morgondagen, och tänka om när det gäller framtiden. Det handlar om strävan efter hållbar utveckling inom miljö, och en vision om en framtid som inte är så mörk som det på senare tid har förutspåtts att bli av en del experter inom det här området, något jag tycker att vi har fått se i medier. Men kan ett varumärke som är så dubbeltydligt verkligen vara framgångsrikt, om det nästan kan tolkas som den raka motsatsen av vad varumärket är tänkt att stå för? Detta är en fråga bland andra som jag kommer att analysera för att bättre förstå hur jag kan kommunicera ut ”Rethink Tomorrow” på ett bra sätt i en film. Life science – livsvetenskapen – är vår tids troligen viktigaste vetenskap. Vad kan vara viktigare än att lära sig förstå livets mekanismer? Jag har ett starkt intresse för den teknik och den företagsbransch som växer ur den vetenskapen – biotekniken och de biotekniska företagen – och kommunikationen inom och mellan dem. Det är därför jag gjort detta examensarbete. Nedan följer en kort beskrivning av den bransch som filmen ska användas i. Detta för att underlätta för läsaren att förstå vikten av en studie som min.

Bioteknikbranschen expanderar som aldrig förr, samtidigt som få som inte själva sysslar med bioteknik vet vad det är och går ut på. Sekretessnivån i företagen som ingår i denna bransch är oerhört hög, något som leder till att det är svårt att penetrera dessa företag. Detta är ett faktum som jag själv fick uppleva medan jag gjorde min studie, samtidigt som jag insåg att det finns ett stort behov av kommunikation inom det här området för att göra det mer tillgängligt för alla. Företagen är dock låsta när det gäller extern kommunikation på grund av en rad olika orsaker, exempelvis patent. Att ha egna patent är en bedrift, och kan leda till stora vinster, varför företag inte gärna talar mer än nödvändigt om vad de sysslar med. Samtidigt är många företag så specialiserade på sina områden, att de inte har möjligheter att tillverka allting som ingår i en produkt själva, och måste ta hjälp av andra företag någon gång under produktionsprocessen. När den här branschen var ny var detta förmodligen inte ett lika stort problem, eftersom man inom varje företag hade sina patent som antingen lyckades eller inte lyckades generera en vinst. Om patentet genererade en vinst gjorde ofta även företaget det. Numera har dock branschen expanderat så mycket att det finns ett flertal grenar med olika typer av företag som sysslar med olika saker inom bioteknik, vilket medför att få företag tillverkar en hel produkt från början till slut utan hjälp utifrån. Därför har business-2-business kommunikation blivit något som företag inom bioteknikbranschen knappast klarar sig utan. Utvecklingen har lett till att en produkt ofta har flera producenter som måste samarbeta med varandra för att leverera en färdig vara.

Samtidigt som slutprodukterna som kommer ut på marknaden ska marknadsföras, finns även en trend att enskilda företag bygger upp varumärken som också ska marknadsföras gentemot andra företag. Min studie bygger på två saker, dels en varumärkesanalys av varumärket inom företaget som den här studien gjordes åt, dels en undersökning av vad klienter och potentiella klienter är intresserade av hos detta och liknande företag. Nedan följer en kort presentation av det aktuella företaget, Novozymes Biopharma Sweden AB. Denna presentation kommer att utvecklas ytterligare längre fram i arbetet (sid. 9), men en kort presentation är i sin ordning för att jag ska kunna klargöra syftet med min studie.

Novozymes Biopharma Sweden AB (NZB) är ett företag inom bioteknik och finns i Lund. Företaget producerar farmaceutiska substanser och är en del av den stora koncernen Novozymes A/S (NZ). Moderbolaget finns i Köpenhamn, Danmark och det finns ytterligare två kontor inom biofarmaceutiska som är placerade i Adelaide, Australien samt Nottingham, England. Hela koncernen har omkring 5000 anställda, varav 85 finns i Lund. Novozymes har funnits sedan 1992, och har varit GMP (Good Manufacturing Practices) – certifierade sedan 1994. Mer om GMP kommer längre fram i texten (sid. 7), men kort kan dock nämnas att GMP går ut på en rad regleringar som ett bioteknikföretag måste följa för att bli certifierat.

NZB är en ”Contract Manufacturing Organisation” (CMO), vilket innebär att företaget säljer sina tjänster till andra företag som behöver hjälp med sin egen produktion. Klienterna är andra biofarmaceutiska företag, och dessa är en del av bioteknikbranschen. För enkelhetens skull kommer jag framöver att referera till läkemedelsbolag när jag talar om de här företagen.

Anledningen till att man väljer att arbeta med ett CMO-företag är att läkemedelsbolaget av olika anledningar antingen inte kan eller inte vill göra allting ”in-house”. Det här leder till vad som inom branschen kallas för ”outsourcing” – man placerar en del av sin egen produktion hos ett CMO-företag för att spara tid och utrymme bland annat. En annan anledning kan helt enkelt vara att läkemedelsbolaget inte har den kunskap som behövs för att lösa vissa specifika problem. (Langer, 2007)

2.1 Frågeställning och syfte

Fråga: Hur ska informationen om den nya produktionen och det nya varumärket på Novozymes Biopharma Sweden AB bäst presenteras i en film, så att andra bioteknikföretag väljer att förlägga en del av sin produktion där?

Syfte: Att öka förståelse för varumärkeskommunikationens svårigheter och potential i ett bioteknikföretag, samt att presentera den nya produktionen på Novozymes Biopharma i Lund i en stillbildsfilm¹ riktad till andra företag inom samma bransch.

2.1.1 Begränsningar

Det finns ingen möjlighet att filma med kamera i laboratorierna, dels på grund av att de är små, och dels därför att kravet på sterilitet är oerhört stort. Vi löste problemet genom att NZB anställde en fotograf som hade tillgång till alla lokalerna i produktionsavdelningen under en dag och fotograferade allt viktigt, inklusive laboratorierna, maskinerna och personalen. Fotograferingen ägde rum den 14 mars 2008, och jag använde fotografierna för att göra en stillbildsfilm. Syftet med filmen är att den ska användas i en större presentation, exempelvis som en del av en PowerPoint. Företaget tillverkar själv all annan information såsom trycksaker och dylikt, varför min studie koncentrerar sig på att finna de centrala budskapen i varumärket och produktionen att belysa i en film. Filmen är på engelska eftersom NZB är ett internationellt företag och har andra internationella företag i åtanke som målgrupp och eventuellt samarbete.

¹ Med stillbildsfilm menar jag en film gjord enbart med hjälp av fotografier i kombination med ljud, utan rörlig bild.

2.1.2 Anonymitet och sekretess

Det etiska perspektivet för den här studien var central under hela studiens gång, från att jag började studien på Novozymes Biopharma Sweden AB till att jag presenterar rapporten. Det mesta av arbetet och arbetsrelationerna i den här branschen och inom den här typen av organisationer (bioteknik) är styrt av sekretess. Jag skrev själv under ett sekretessavtal på NZB innan jag kunde börja med mitt arbete, och det är efter det här avtalet som jag sen var tvungen att anpassa mina metoder och hela studien för att inte bryta mot avtalet. Detta är anledningen till att jag inte nämner någon av klienterna vid namn i rapporten, och detta är varför jag i enkäterna inte nämner NZB i frågorna. Jag anser ändå inte att namnen på företagen är relevanta för studien. Vad de har gemensamt är att alla antingen har varit, är, eller potentiellt kommer att vara klienter hos NZB och i det här skedet är det viktigast.

3 Disposition

För att underlätta för läsaren följer nedan en kort dispositionsbeskrivning.

Kapitel 4 ger en bakgrundsöverblick. Dels ges en överblick över faktorer som är centrala för uppsatsen, exempelvis outsourcing² och varumärken. Dels presenteras Novozymes Biopharma i Lund utförligt. Sist ger kapitlet en inblick i generella idéer kring organisationer och företag, samtidigt som NZB är satt i denna kontext. Dessutom diskuteras marknadsundersökningar och trender inom bioteknikbranschen.

Kapitel 5 beskriver metoderna jag har använt mig av för att utföra den här studien.

Kapitel 6 är resultaten jag har fått efter genomförd studie. Här presenteras hur varumärket ska presenteras i filmen, varumärkesanalysen, vad som är centralt i varumärket och hur varumärken generellt ska kommuniceras. Dessutom presenteras utfallet av enkätstudierna.

Kapitel 7 är en diskussion kring hur faktorer inom företaget och kultur påverkar kommunikationen av varumärket både externt och internt, samt en filmdiskussion, eftersom det är filmen som var det slutliga syftet med den här uppsatsen.

Kapitel 8 presenterar alla referenser och dokument som ingår i dokumentanalysen.

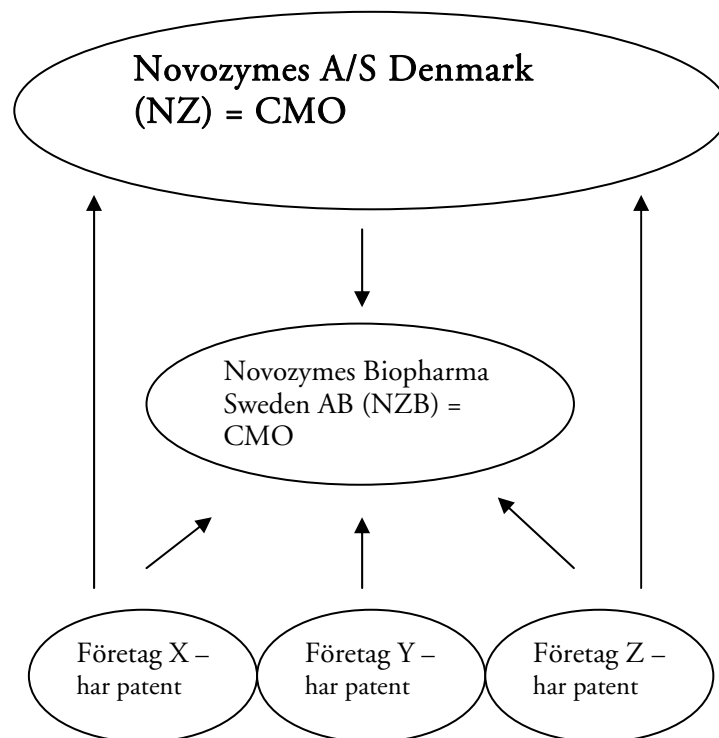
Sist i arbetet kommer bilagor på enkäter som skickades ut i enkätstudien samt färgkarta på färger som Novozymes använder sig av i sitt varumärke. Den sista bilagan är manuset till filmen.

² Se sid. 1 för begreppsdefinition.

4 Bakgrund

Jag kontaktade NZB efter att ha varit på en arbetsmarknadsmässa för naturvetare våren 2007, där företaget marknadsförde sig som en framtida plats för forskningsintresserade inom naturvetenskap. Jag befann mig på mässan eftersom jag höll på med mitt examensarbete i biologi, men det visade sig att mässan skulle bli mer användbar för mig som kommunikatör. Jag fann det intressant att försöka se om det finns någon typ av kommunikationsproblem som man på NZB behövde hjälp med, eftersom naturvetenskap kan kommuniceras ut på ett ännu bättre sätt än nu. Detta är något jag själv gärna vill vara en del av. Jag visste inte mycket om NZB, men blev intresserad av själva idén med hållbarhet och miljö. Vad jag inte visste när jag pratade med Novozymes representant under mässan var att lanseringen av det nya varumärket "Rethink Tomorrow" skulle vara i full gång bara månader efter vårt samtal, och att det här fanns en stor kommunikationsutmaning att anta. När jag väl började min studie på företaget i januari 2008 hade man lite mer klara besked till mig om vad man på företaget behövde hjälp med – att presentera den nya produktionen och fabriken i Lund samtidigt som man kommunicerar ut varumärket "Rethink Tomorrow".

Enligt N. Andersson har NZB fram till hösten 2007 främst sysslat med produktion internt åt moderbolaget Novozymes A/S, utöver några få andra partnerskap. I september 2005 fick ett förslag om uppgradering av lokalerna och fabriken bifall av ledningen, och i december 2007 stod den nya fabriken och produktionsavdelningen i Lund klar. Detta innebär att NZB har den dubbla kapaciteten jämfört med tidigare, vilket är en anledning för företaget att expandera och ta sig an nya klienter. För att kunna göra detta måste NZB marknadsföra den nya fabriken i Lund. Detta vill man göra genom att belysa teknikerna de använder sig av, den nya produktionen och kunskapen som NZB har att erbjuda - det som gör företaget unikt. Figuren nedan beskriver kopplingarna mellan NZ, NZB och övriga klienter (företag). Pilarna är riktade från uppdragsgivare till uppdragstagare. En utförligare beskrivning av organisationen finns längre fram i uppsatsen (sid. 9 ff).



Produktionen inkluderar allt från en första idé, via laborationstester och försök, till produktionen av en substans i liten eller stor skala, beroende på vad klienten vill ha. För det mesta gör NZB endast en del av hela produktionen åt klienten. Det är av stor vikt för NZB att visa vad de kan göra, både tekniskt och kunskapsmässigt för att sälja in sig. Enligt N. Andersson tar projekten och uppdragen i sig allt från 2 till 14 år att göra, allt beroende på vad det är för typ av uppdrag. Således tas varje projekt upp och diskuteras med klienten innan man sätter en inom företaget så kallad "timeline" (tidsram) för hur det ska göras.

Nedan följer en utförligare presentation av Novozymes Biopharma, företaget och organisationen, något jag tycker är viktigt att förstå för att kunna besvara min frågeställning och nå syftet med studien. Då NZB är ett företag av vilket andra företag köper tjänster i form av produktion av komponenter till sina egna produkter kommer jag dock att börja med avsnitt om vad outsourcing är. Därefter följer en kort presentation av vad ett varumärke är, samt omvärldsförhållanden som företag är beroende av.

4.1 Outsourcing

Ordet outsourcing har börjat användas alltmer, och innebär att företag avskiljer arbetsuppgifter som de tidigare gjort själva eller som de inte kan göra alls (Kapferer, 2004; Jacobsen och Thorsvik, 2002)). Istället för integration inom företaget, något som var vanligare förr, sker desintegration (Jacobsen och Thorsvik, 2002), som inom det egna företaget leder till att man kan koncentrera sig på det man är bäst på. Outsourcing kan liknas vid att enskilda företag lägger över delar av sin produktion hos underleverantörer. I fallet för min studie är det underleverantören (NZB) jag studerar, eftersom NZB producerar det som de får i uppdrag av andra företag, exempelvis moderbolaget Novozymes A/S. Underleverantören lever på en mycket konkurrensutsatt marknad, vilket kan leda till mer stress än för andra företag och inblandade i produktionsledet eftersom man inte säkert vet om man får kontraktet förlängt (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

4.2 Varumärken och branding

Organisationer och företag arbetar med sitt varumärke, så kallad "branding", för att stärka och synliggöra sin identitet och image (Haig 2005; Heide et al, 2005). Novozymes varumärke är "Rethink Tomorrow", och används av hela koncernen. Varumärket är nytt sedan 2007, och går ut på att NZ i förväg tänker på och för framtiden. Enligt Niklas Andersson och interna dokument står "Rethink Tomorrow" för att NZ har hållbarhet i åtanke, såväl som effektivitet och kvalitet, på sättet som företaget arbetar. Med hållbarhet menas att man inom företaget vill jobba på ett miljövänligt hållbart sätt och använda sig av resurser som naturen har att ge, utan att exploatera den. I "Rethink Tomorrow" ingår även en idé om hur marknadsföring av varumärket ska gå till, något som jag går djupare in på under varumärkesanalysen. Varumärket ska dock genomsyra allt som företaget gör och inte bara användas som en slogan.

4.3 GMP

Novozymes Biopharma Sweden har varit i bioprocessutvecklingen i 30 år. Företaget har över 15 år med CMO erfarenhet, och har varit GMP certifierat sedan 1994. Att vara GMP certifierad innebär att man följer regelverk för Good Manufacturing Practises, regler bestämda

av flera myndigheter inom branschen. Vidare innebär det att företaget med jämna mellanrum blir kontrollerat så att reglerna verkligen följs. I Sverige kontrolleras företag inom den här branschen av Läkemedelsverket och EMEA (European Agency for the Evaluation of Medical Products). En tredje myndighet, FDA (Food and Drug Administration), är en myndighet som kontrollerar allra högst upp, något som inte är aktuellt för NZB än.

Enligt två av de interna dokumenten står GMP certifikat för att företaget jobbar med säkerhet i åtanke (här avses hälsoaspekten), möjligheten till reproduktion av produkten, och spårning (om ett problem uppstår måste det lätt spåras till var i produktionsprocessen något gick fel). Detta görs genom noggrann dokumentation och med hjälp av ovan nämnda kontroller. Innan jag går in på NZB och de mer specifika delarna i den här studien ska jag kort diskutera omvärldens vikt i sammanhanget.

4.4 Omvärlden

En organisation påverkas alltid av dess omvärld. Faktorer som miljö, efterfrågan, konkurrens et cetera spelar in. Vidare gör pengar och sponsorer att det bildas en helhet och allting går runt. Enkelt uttryckt innebär det att en omvärld är förhållanden utanför organisationen som kan ha effekt på organisationen. Ju mer dynamisk omvärlden är, desto större osäkerhet i organisationen. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Det finns tre nivåer av omvärld (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Organisationen måste passa in i en domän, en nisch, som ingår i ett nationellt sammanhang, och som slutligen är en del av ett internationellt sammanhang. Nischen är oftast det som organisationen koncentrerar sig på och kan påverka och påverkas av mest. De viktigaste faktorerna i nischen enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är:

- Kunder, klienter, brukare av organisationen. Verksamheten kan bara upprätthållas om det finns en efterfrågan av varorna eller tjänsterna.
- Konkurrenter och besläktade verksamheter. Dessa bestämmer vad organisationen själv måste göra för att vara konkurrenskraftig.
- Underleverantörer. Detta är input och resurser för organisationen.
- Reglerande organisationer, offentliga organ som bestämmer vad som får göras, och kontrollerar att allt går rätt till.

Till nationell nivå räknas politik (exempelvis miljöreglering), tekniska förhållanden, ekonomiska förhållanden och kultur. Slutligen är det internationella förhållanden som spelar en övergripande roll. Ord som ”internationalisering” och ”globalisering” är begrepp som har blivit allt vanligare (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Detta kan vara särskilt aktuellt inom bioteknikvärlden, då behov och efterfrågan av bioteknik knappast är begränsat till Sverige, och man är inom sådana företag beroende av omvärlden. På samma sätt är det omvärlden som färgar företagens varumärken och varumärkeskommunikation, då varumärken förslagsvis byggs upp efter vad som är möjligt att göra och vad det finns efterfrågan på. För närvarande anser jag att miljö har hamnat i fokus, och ”Rethink Tomorrow” utgör ett lysande exempel.

4.5 Tanken med filmen

Filmen och dess utformning, som min studie skulle leda till, är tänkt att användas i kommunikation med företag som skulle kunna tänkas vara intresserade av att starta ett

samarbete med NZB. Den kommer att användas vid mässor och konferenser där representanter från flera olika läkemedelsbolag och bioteknikföretag kommer att vara närvarande och intresserade av en snabb presentation med mycket information. Mycket tid ges vanligtvis inte åt varje presentation, vilket gör att filmen måste vara kort och tala för sig själv, även om den i övrigt är tänkt att ingå i större presentationer. Dessutom är det meningen att filmen också ska kunna användas vid interna presentationer. Det var dessa faktorer jag utgick ifrån när jag gjorde varumärkesanalysen, utformade mina frågor, och senare gjorde filmen.

4.6 Novozymes Biopharma Sweden AB

Novozymes Biopharma Sweden AB hanterar utvecklingen av produkter som klienterna har gett företaget i uppdrag att göra. Den sedvanliga processen är att en kund kommer med en idé, varpå NZB gör en plan för hur denna idé ska göras till verklighet, och ser till så att det hela verkligen är genomförbart. Om idén eller uppdraget från början inte går att göra så som det är tänkt på klientföretaget är det NZBs uppgift att försöka finna ett sätt att göra det hela genomförbart i den egna fabriken. Denna del av produktionsprocessen kallas enligt Graham Hobba på NZB för *technology (tech) transfer* och *analytical support*. Vidare förklarade G. Hobba att det är den här delen av produktionen som kräver mest arbete och kunskap, eftersom det inte finns någon mening med att gå vidare med ett projekt som i slutändan inte kommer att kunna genomföras i fabriken. Tech transfer står alltså för en formell process som ser till att en metod är utformad och fungerar för det syfte den ska användas till, något som produktionsorganisationerna kräver. För att illustrera ovanstående följer ett exempel:

En nuvarande eller potentiell ny kund kommer med en idé till NZB. Denna idé med tillhörande produkt kan skapas i liten skala på laboratoriet. Man har på NZB testat så att allting fungerar, och produkten är färdig. Detta är den pre-kliniska fasen som endast behandlar småskalig produktion och tester. Men, när forskarna på NZB är nöjda med produkten, den av klienten önskade substansen, kanske man hos klientföretaget vill ha en större mängd av substansen som då måste tillverkas mer storskaligt. Den typen av produktion sätter helt nya krav på teknikerna man använder vid framställning, och även den här modifikationen av metoder och tekniker står NZB för. NZB gör den så kallade analytiska supporten som små företag inte klarar av att göra. Enklare uttryckt innebär hela den här processen att NZB översätter ett problem man får från en kund till att det ska passa den egna fabriken och laboratorierna så att problemet kan lösas. Teknikernas komplexitet är mycket stor, och faller utanför ramarna för den här studien, varför jag inte kommer att gå in på hur de fungerar.

När man är klar med ”översättningen” gör man inom företaget ett förslag på en GMP - godkänd produktionsprocess. Därefter tillverkar man den aktiva substansen för kliniskt och kommersiellt bruk, för att slutligen dokumentera i enighet med GMP. Tidsaspekten för varje uppdrag kan inte generaliseras, då det är stor skillnad mellan uppdragen. En så kallad tidslinje sätts upp för varje enskild kund, något som NZB i ett internt dokument refererar till som *skräddarsydd tillverkning*. I samband med detta kan poängteras att NZB för närvarande endast gör tillverkning på uppdrag och har inga egna patent. Att få ha det är något man inom företaget strävar efter i det långa loppet, men då krävs godkännande och licens från Food and Drug Administration (FDA).

Enligt G. Hobba har NZB från tidigare erfarenheter märkt att kunderna inte bryr sig om kostnader i första hand. Om man som kund behöver en substans som bara ett fåtal företag kan hjälpa en att tillverka kompromissar man inte om kostnaden. Vad som är viktigare när man väljer bland CMOs är kvaliteten de levererar, och den höga konkurrensen höjer ribban. N.

Andersson förklarade att kvaliteten regelbundet kontrolleras av experter på området som går igenom precis allt som görs inom företaget. En utförligare beskrivning av kvalitetssäkringen följer nedan. Informationen om kvalitetssäkringen har jag fått från ett av dokumenten i dokumentanalysen och N. Andersson.

4.6.1 Kvalitetssäkring

Novozymes Biopharma har flera olika certifieringar, en nödvändighet när man jobbar inom den här bransch kategorin. Dessa är certifieringar för:

- Tillverkning av biologiska API (Active Pharmaceutical Ingredients) producerade med hjälp av fermentation (jäsnings).
- Tillverkning av probiotika som kosttillskott.
- Hantering av måttligt riskabla mikroorganismer.
- Hantering av genetiskt modifierade organismer
- Miljöutsläpp.

Med olika certifieringar följer också olika typer av inspektioner av och kontroller på att man på företaget följer det som certifieringarna står för. De tre viktigaste kontrollerna genomförs enligt ett internt dokument av Svenska Läkemedelsverket (vartannat år), av kunderna (kontinuerligt), och av NZB själva som rutinmässiga regelbundna självkontroller.

Organisationen av kvalitetssäkringen är uppdelad i fyra steg, men eftersom de här stegen inte tillför min studie något har jag valt att inte ta upp dem. Det som är viktigt att nämna som sammanfattning på kvalitetssäkringen är att dokumentation en avgörande faktor igenom hela processen, så att man lätt kan spåra ett eventuellt problem och åtgärda det.

4.6.2 Vad letar kunderna efter?

NZB har själva följt utvecklingen och observerat vad kunderna anser är viktigt i ett samarbete, något företaget kallar för ”customer’s care abouts”. Sammanställningen av de aspekter som kunder anser är viktiga fann jag i ett av dokumenten i dokumentanalysen³, och nedan följer min egen sammanfattning av de viktigaste punkterna. Jag har valt ut de punkter som jag anser att min studie berör på något sätt, antingen via enkätfrågorna, litteraturstudie eller i min varumärkesanalys. Ett urval av det som kunder letar efter hos ett CMO presenteras nedan:

- Erfarenhet av den tilltänkta teknologin.
- Kapacitet för tillverkning i stor skala.
- Tillverkningshistoria med produkttypen.
- Generell erfarenhet inom GMP tillverkning.
- Erfarenhet inom kommersiell tillverkning.
- Tillgång till flertal faciliteter⁴.
- Kundens påverkan av tillverkningen.
- Projektkostnad.
- Flexibilitet i schemaläggningen.
- Support med regelverk.

³ Dokumentanalysen presenterades sist i avsnittet med begreppsdefinitioner på sida 1.

⁴ Byggnader, produktionsrum, laboratorier.

- Framgångsfrekvens (hur det har gått i tidigare projekt).

Ett flertal av de ovannämnda faktorerna har även nämnts i annan litteratur jag har använt mig av under studiens gång (Downey, 2007; Frost & Sullivan, 2007; Langer, 2007; Ernst & Young, 2007).

4.7 Organisationer och företag ur ett biotekniskt perspektiv

I denna och nästa avdelning presenteras idéer om företag och organisationer och organisationskultur, men med NZB som utgångspunkt. Jag diskuterar även hur teorierna kan appliceras på NZB genom att hänvisa till specifika exempel.

Värderingar och normer som påverkar beteende och kultur i olika organisationer kommer från tre källor: från individerna inom organisationen, från organisationen själv, och från samhället (nationell kultur) (Abrahamsson och Andersen, 2005; Bakka et al, 2006).

“Organisationskultur kan definieras som en grupp av uppfattningar, vanor, kunskaper och praxis, som utgör det allmännaste, mest accepterade beteendet i organisationen.” (Abrahamsson och Andersen, 2005 sid. 139).

Det finns ett flertal olika aspekter av ett företag som man inom företaget vill ska förknippas med en. Image är bilden av företaget eller organisationen man vill att andra ska ha. Profilen är bilden som företaget eller organisationen vill kommunicera ut. Om ett varumärke finns är det kopplat till företaget eller organisationen och kan ofta vara en del av profilen. Ett företag vill ofta vara förknippat med sitt varumärke och vice versa. Om varumärket är framgångsrikt kommer det ensamt att rikta tankarna mot det aktuella företaget och företagets värderingar. Det är här, inom varumärket, man kopplar icke-materialistiska värderingar till företaget (Heide et al, 2005). ”Rethink Tomorrow” är ett typiskt exempel för ett sådant varumärke och vill föra tankarna på hållbar utveckling, miljö, kvalitet et cetera.

4.7.1 Novozymes Biopharma ur ett företagskulturellt perspektiv

Med tanke på att NZB riktar sig till fler länder än Sverige är det viktigt att veta hur organisationskulturerna skulle kunna vara i de länderna också. I det här avsnittet har jag utgått från Hofstede (2003), och kommer att klargöra hur jag anser att hans idéer kan tillämpas i det här sammanhanget. Samtidigt måste jag nämna att idéerna tillämpas på ett mycket allmänt plan, och att det egentligen vore önskvärt att titta närmare på alla inblandade länder där potentiella kunder till NZB finns mer i detalj, något som inte är en del av den här studien.

Enligt Hofstede (2003) är det nationell kultur som påverkar inställningarna och sättet att arbeta på inom varje företag. För att göra det lite mer greppbart har jag valt att avgränsa det som jag tror är målgruppen till västvärldens företag, vilket i sig innebär att företagen på det övergripande planet har en liknande kultur. Att tillhöra västvärlden innebär i det här fallet rikare länder (med hög BNP/capita), efter som det är i dessa länder som den största andelen biotekniska företag finns (Ernst & Young, 2007). Mer specifikt handlar det om USA och Europa, i det senare fallet främst länder inom EU (Ernst & Young, 2007). Enligt Hofstede (2003) skulle det innebära att de flesta av de här länderna hör till dem med relativt liten maktavstånd och hög grad av individualism, något jag tror spelar en roll när ett företag i ett sådant land överväger ett nytt samarbete, i det här fallet med NZB. Det land vi kommer från

och den kultur vi vuxit upp i påverkar i grunden hur vi ser på världen. De värden, värderingar och attityder vi vant oss vid från barndom och uppväxt bär vi med oss in i arbetslivet och de påverkar hur vi arbetar och hur vi ser på det företag vi arbetar inom (Hofstede, 2003). Jag har som sagt avgränsat min studie till att gälla företag som finns i en någorlunda likartad kultur, där företagskulturen präglas av ett relativt kort avstånd mellan chefer och anställda och de anställda har möjlighet att agera som skapande individer (Hofstede, 2003). Inom bioteknikbranschen, där innovation är nyckelordet, är det av stor betydelse att ha medarbetare som själva kan ta initiativ för att företaget de arbetar inom ska kunna utvecklas.

En organisation eller företag måste erbjuda något unikt och annorlunda jämfört med alla omkring om den ska kunna vara framgångsrik på lång sikt (van der Heijden, 2005; Hedman och Kalling, 2001). Enligt flera interna dokument som ingår i dokumentanalysen har Novozymes Biopharma Sweden mikrobiell fermentation, en teknik som innebär att man framställer produkter med hjälp av mikrobiologiska organismer som exempelvis bakterier. Detta är en teknik som behövs på marknaden, men den är inte unik.

Farmaceutiska substanser som utvinns med hjälp av mikroorganismer kallas för ”första generationens” produkter, och är mindre komplexa än produkter som utvinns från och med hjälp av däggdjur (mammalian fermentation) (Frost & Sullivan, 2007). Behovet av mammalian fermentation ökar (Frost & Sullivan, 2007), och kommer kanske att vara något som NZB kommer att kunna göra i framtiden. För tillfället koncentrerar företaget sig på att göra det man gör bäst, för även om den generella tekniken med mikrobiell fermentation inte är unik, så är sättet att använda tekniken och det som kommer ut som slutprodukt speciell för NZB.

Förändringar i omvärlden, såsom ökat behov av något, kan dock mycket väl leda till förändringar inom NZB också, något som redan har hänt i viss utsträckning. Den senaste förändringen inom företaget, uppgraderingen, påverkades förmodligen av både interna och externa faktorer, och det är dessa faktorer som har gjort att företaget har känt sig tvunget att hålla jämna steg och därmed uppgradera på flera plan. De externa faktorerna är de jag tror har haft en stor inverkan, och dessa kan vara saker som nya teknologier som har blivit tillgängliga, nya värderingar i samhället, nya marknader och större konkurrens från andra företag (Bakka et al, 2006).

4.7.2 Marknadsundersökningar inom bioteknikbranschen

Frost & Sullivan är ett stort kommunikationsbolag som sysslar med marknadsundersökningar. En av undersökningarna de har gjort nyligen handlar om just läkemedelsbolag och CMOs, och inställningar däremellan (Global Biotech Report 2007). Rapporten är mycket omfattande, men generellt kunde man se att expansionen inom den biotekniska marknaden har drivit fler och fler bioteknikföretag att lägga delar av sin produktion hos CMOs. I undersökningen belystes också att nyckeln till ett lyckat och hållbart partnerskap med CMOs ligger i att företag har ”riskdelande” (risk-sharing) partnerskap, vilket innebär att båda parterna (CMO och läkemedels- eller bioteknikbolaget den samarbetar med) är ansvariga för allt som görs och sker.

Som det ser ut idag finns det enligt N. Andersson inget riskdelande partnerskap på Novozymes Biopharma Sweden i dess rätta bemärkelse. NZB tar ansvar för om något går fel under deras del av produktionen. Exempelvis, om en omgång av produkten av någon anledning blir fel eller går förlorad ser NZB till att göra en produkt som håller måttet, oavsett kostnad. Det är den risken NZB som CMO tar, och gör alltså endast den biten de får i uppdrag att göra. Vad de däremot inte har något ”riskdelande” i är vad som händer med produkten sen. Om det

färdiga läkemedlet inte når upp till förväntningarna, försäljningen inte går som det var tänkt och pengar går förlorade, är det företaget som stod för lanseringen som får stå för kostnader. N. Andersson menar att det är i den här delen av processen som partners vill känna att man har ett ”riskdelande” avtal, något som inte gynnar CMOs lika mycket.

Utöver det som jag kunde utläsa ur Frost & Sullivans undersökning finns det lite mer att hämta på annat håll. Enligt Ernst & Young (2007) kommer outsourcing att bli ännu vanligare inom bioteknikbranschen framöver oavsett sektor, det vill säga oavsett om företaget som outsourcar sysslar med läkemedel, livsmedel eller något annat som räknas till bioteknik. Att expansionen inom biotekniken har gjort behovet av CMOs större må vara en bra början, men med ökat behov och specialisering ökar även kraven på varje CMO. Detta har lett till att CMO-företagen mer och mer har börjat ta sig an aktiviteter så som investeringar i nya teknologier, serviceerbjudanden och kapacitet. När ett partnerskap sen ingås är det största kravet på en CMO att den ska kunna hålla tidsramarna (deadlines) som har satts upp. Kravet på att hålla tiden kommer förmodligen att vara högsta prioritet även i framtiden, och det kan tänkas att klienterna, det vill säga andra bioteknikföretag, kommer att vilja tänja på gränserna och korta ner tiderna ännu mer framöver (Downey, 2007). I och med detta blir CMO-företagens största utmaning, den inkompleta processutvecklingen, ännu större. Inkomplett processutveckling innebär att företaget bara får en del av produktionen, något som är kännetecknande för en CMO, men som också gör det svårare att hålla tidsramar. Oavsett hur liten del av en slutprodukt företaget ska tillverka måste man sätta sig in i hur helheten ser ut, något som i proportion till hur mycket man själv som CMO ska göra tar lång tid jämfört med om man hade haft hela produktionen (Downey, 2007). Detta verkar vara ett problem för NZB också, vilket är varför man strävar efter att få så stor del av produktionen som möjligt av varje klient.

Utöver att försöka få en större del av produktionen på det egna CMOt finns ett annat, mer generellt sätt, som kan tänkas hjälpa i tidshållningen. Enligt Downey (2007) är lösningen att CMO-företagen och deras klienter måste jobba på ett närmare plan än idag, och att en bra arbetsrelation mellan de båda är avgörande. För att möjliggöra detta måste en kommunikationsplan göras mellan de båda parterna innan det aktuella projektet påbörjas. I och med en sådan här inledande process kommer båda parterna att veta agendan i förväg, vilket kommer att leda till färre missförstånd och ett mer effektivt samarbete. Downey (2007) menar dock att det övergripande ansvaret för att nå målen för projekten ligger på båda parterna, CMO-företaget såväl som klientföretaget. Klienten kan öka chanserna för ett framgångsrikt projekt genom att upprätthålla bra arbetsförhållanden, och investera tid och möda i en öppen och bra kommunikation. CMO-företaget kan å andra sidan svara med att anpassa sig till de nya behoven som kommer, och därmed anpassa sina teknologier, investera i ny kapacitet och utvidga sina erbjudanden. (Downey, 2007)

Målgruppen för CMO-företag bör vara mindre bioteknikföretag med mindre resurser, färre anställda och liten tillverkningserfarenhet, då det är dessa som vanligtvis behöver extra processutveckling som tillhandahålls av CMO-företag (Downey, 2007). Detta i kombination med vad jag har lärt mig om Novozymes Biopharma Sweden leder mig till att tro att samma målgrupp gäller även för NZB tills vidare, det vill säga tills företaget har fått licens av FDA och själva blir legitimerade tillverkare av hela produkter.

5 Metoder

En empirisk studie kan göras med hjälp av en survey där frågorna ställs skriftligt (enkät) eller muntligt (intervju), allt beroende på typ av studie och vad man vill ha reda på (Ruane, 2006). Jag använde mig av båda metoderna i min studie, utöver den litteraturstudie jag gjorde för att ta reda på bakgrundsinformation. Jag gjorde två enkätstudier och dessutom en kort intervju med en representant för ett stort läkemedelsbolag. Intervjun kommer framöver att behandlas som ett samtal mellan mig och intervjupersonen.

För att analysera och tolka resultat krävs planering och att noggrant sätta sig in i varje enskilt moment. Själva analysen utgörs av en process där data organiseras i mönster, kategorier och deskriptiva enheter. Tolkning av det hela innebär en förklaring till de mönster som beskrivs i analysen, och även försök till att hitta sammanlänkande faktorer och signifikans i materialet (Patton, 1990). Nedan följer en utförlig beskrivning på hur jag gjorde.

5.1 Tillvägagångssätt

För att besvara min frågeställning har jag:

- 1) Gjort en noggrann varumärkesanalys av Novozymes Biopharmas varumärke ”Rethink Tomorrow” för att få fram det centrala i varumärket och det som är värt att ta vara på och sen förmedla i en film. Jag utgick från dokumentanalysen av interna dokument.
- 2) Utifrån en litteraturöversikt och litteraturläsning om varumärken och varumärkeskommunikation tagit vara på de kunskaper och erfarenheter som redan finns. Därefter har jag försökt applicerat dessa på NZB och i min film.
- 3) Utifrån en kort studie av dels före detta kunder och dels potentiella nya kunder, bestående av enkäter, fått en idé om vad kunder är intresserade av. Därefter lade jag fokus på dessa aspekter när jag presenterade produktionen och NZB i filmen.

5.2 Film som medium

Filmen ger en stark visuell upplevelse och är det som kommer närmast det personliga mötet. Samtidigt är filmen lättillgänglig för mottagaren, som ofta får budskapet serverat utan att behöva anstränga sig (Bergström, 2003). Detta gör att man som filmmakare måste koncentrera sig på budskapet och dess relevans, eftersom film, precis som den snabbt kan fånga uppmärksamheten, lika snabbt kan bli ointressant. En stor fördel i mitt fall är att varumärket kan kommuniceras visuellt med hjälp av den grafiska profilen, samtidigt som produktionen på NZB presenteras med hjälp av fotografier och berättarröst.

För att skapa ett sammanhang är det ytterst viktigt att följa en logisk ordningsföljd, särskilt om filmmakaren inte är så rutinerad (Leirpoll, 2006). På det här viset kommer man lättare att förmedla sitt budskap, samtidigt som mottagaren inte behöver anstränga sig för att förstå. Självklart finns det även andra tillvägagångssätt, där tanken mycket väl kan vara att följa en okonventionell linje vid filmskapande, men för att skapa en film som ska vara informativ och branschriktad vill jag gärna tro att den ska vara så enkel och logisk som möjligt. Eftersom det är viktigt att presentera NZBs nya produktion samtidigt som varumärket ”Rethink Tomorrow” ska lysa igenom anser jag att det är logiskt att börja med en presentation av företaget och produktionen, varpå en övergripande bild av varumärket presenteras. Detta främst eftersom

varumärket är centralt för hela Novozymeskoncernen och får uppmärksamhet från alla håll inom företaget, medan Novozymes Biopharma i Lund marknadsför sig själv utan så mycket hjälp.

En stillbildsfilm är ett bra sätt att presentera den nya produktionen på av flera anledningar. Dels ges en chans att visa många fler bilder i en film än vad som hade varit möjligt i en trycksak (om trycksaken ska vara effektiv). Dels får den som ser filmen chans att se det som händer bakom stängda dörrar, det vill säga laboratorierna som endast forskarna har tillgång till på grund av sterilitetskraven. En film med rörlig bild var inte möjlig, varför en film baserad på fotografier och en berättelse gör det effektivt att snabbt förklara vad produktionen och varumärket har att erbjuda, där målgruppen för filmen relativt passivt kan ta till sig informationen. En begränsning med en film av den här typen är att bilder inte kan visas särskilt länge om jag ska hålla kvar intresset hos den som tittar på den, vilket gör att informationen som ges i filmen måste vara koncentrerad.

Filmen gjordes i PowerPoint, och bilderna visas i kronologisk ordning. De föreställer alltså de delar av produktionsprocessen som ett projekt hade fått följa från början till slut i turordning.

5.3 Litteraturstudie

Jag gick igenom business-2-business litteratur i den mån det fanns relevant litteratur, eftersom målgruppen för uppsatsen och filmen är andra företag. Jag har dock inte använt mig av denna litteratur i uppsatsen då den inte behandlade det som jag ansåg vara centralt för studien, det vill säga varumärket.

Eftersom studien till stor del går ut på varumärkesanalys har använt mig av litteratur som hjälpte mig att göra själva analysen. För att göra analysen har jag främst utgått från Kapferer-modellen (2004) där jag i ”Rethink Tomorrow” letade efter faktorer som modellen beskrev att ett varumärke ska ha. Jag läste även generell litteratur om företag, organisationskultur och organisationsteori för att sedan försöka sätta in allting i en större kontext. (Abrahamsson och Andersen, 2005; Bakka et al, 2006; Bruce Litton, 2001; Erikson, 2005; Ghauri & Cateora, 2006; Hedman och Kalling, 2001; Heide et al, 2005; Hofstede, 2003; Jacobsen och Thorsvik, 2002; Kapferer, 2004; Nilson, 1999; Van der Heijden, 2005)

5.4 Enkätundersökningar

I en kvalitativ studie är det rimligheten för något specifikt vi letar efter, snarare än en absolut sanning (Thomsson, 2002). Båda enkätundersökningarna jag genomförde besvarades av personer jag inte känner och som inte känner mig, och sammanslaget med sekretesskraven inom den här branschen är detta anledningen till att jag inte förväntade mig en hög svarsfrekvens. Enligt Thomsson (2002) är respondenten mindre engagerad om ingen personlig kommunikation sker. Hursomhelst är det jag har relevant, trots att svaren inte är många till antalet, främst eftersom det som det ser ut idag finns extremt lite skrivet om det som min enkätstudie handlar om. Detta gör att min studie är värdefull i sitt sammanhang då det uppenbarligen finns ett behov för mer forskning inom det här området.

Jag kan sammanfatta min målgrupp, företagen jag undersökte, som en grupp som tillhör samma sektor. Detta innebär att man kan anta att de på det övergripande planet bör vara intresserade av liknande aspekter i sitt övervägande av en CMO. Påståendet bygger jag på att

CMO- företag erbjuder samma typ av tjänster (möjlighet att outsourca) gjorda på olika sätt och på att mina frågor var relativt övergripande och generella. Jag har främst haft användning av enkätstudien för att underlätta målgruppsanalysen och se vad i själva produktionen på NZB som är viktigt att poängtera. Dessutom var det intressant att se om målgruppen för enkäterna hade samma uppfattningar som de inställningar som var presenterade i de artiklarna (Langer, 2007; Downey, 2007) jag utgick ifrån.

Jag började med att ta reda på uppfattningar hos före detta klienter till NZB. Denna första enkät, enkät 1 (Bilaga 1), var kort och baserades på en artikel av Langer (2007) som handlar om CMOs och vad läkemedelsbolag finner viktigt när de ska överväga ett samarbete med en CMO. Langer (2007) presenterar bland annat att den viktigaste aspekten i ett samarbete är att klienten önskar att CMO som man har outsourcat till håller sig inom tidsramen för projektet. Dessutom poängteras att upprätthållande av ett bra arbetsförhållande mellan parterna och kostnadseffektivitet är centrala när val av CMO ska göras.

Frågorna i enkäten var öppna eftersom jag endast hade tillgång till ett fåtal företag och visste från början att någon statistik inte skulle vara aktuell. Jag valde att inrikta mig på företag som tidigare har varit klienter hos NZB, eftersom detta gör det möjligt att anta ett de har ett intresse i NZB, eller mer generellt en CMO. Dessutom antog jag även att dessa företag har åsikter kring vad som kan vara bra och dåligt i ett samarbete med en CMO.

Den första enkäten skickades ut via e-post eftersom företagen befinner sig över hela världen. Den här typen av kommunikation gjorde det också lättare att följa upp och skicka påminnelsebrev till de företag som inte svarade efter första utskicket. För att avgränsa antalet möjliga kontaktpersoner bestämde jag mig för att skicka min enkät till en person inom kommunikations- eller informationsavdelningen inom varje företag. Nackdelen med den här metoden är att den är präglad av osäkerhet med tanke på att jag verkar ”ansiktslös”, och människorna jag skickar enkäterna till har ingen förpliktelse gentemot mig. Jag ville hursomhelst inte använda mig av telefonintervjuer eftersom jag redan vid första kontakten kände skepticism och misstänksamhet. Exempelvis var det i ett fall så att personen i växeln kopplade bort mig två gånger, för att vid tredje uppringningen ta mitt nummer. Den jag sökte skulle försöka höra av sig till mig, men detta hände aldrig. Slutligen fick jag i alla fall tag på den berörda personen, men fick inga svar på mina frågor. I övrigt fick jag för det mesta veta att mina tänkta respondenter inte är tillgängliga för sådant över telefon, eller så ville de se något ”svart på vitt” och sedan ha tid att tänka igenom det. Jag är övertygad om att detta är knutet till den höga graden av konfidentialitet inom den här branschen. Samtidigt föredrog jag själv att få svar som jag verkligen fick använda i min uppsats, vilket är troligare när jag också får tillbaka något ”svart på vitt”.

Att företagen är spridda innebär också att samma företag har kontor i flera olika länder. Jag valde att höra av mig till Sverigekontoret om ett sådant fanns, eller i ett land närmast Sverige i nästa fall. Detta gjorde jag eftersom jag tror att igenkännandet för mitt lärosäte, Lunds Universitet, och typen av studie jag gör är mycket större inom det egna eller ett närliggande land. En annan anledning är att jag av NZB endast fick namn på företag (som i flera fall är enorma koncerner), och inga detaljer om vilket kontor eller vilken avdelning NZB hade samarbetet med. Detta innebär att jag kunde använda mig av valfritt kontor så länge som de kunde svara på mina generella frågor om sin policy kring outsourcing. Anledningen till att jag bara fick namn och inga detaljer är att allt annat, såsom tid, typ av samarbete, kontor et cetera, är sekretessbelagt inom NZB.

När svarsfrekvensen visade sig bli låg på den första enkäten (3 svar av 7 kontaktade företag), gjorde jag en andra enkätundersökning, enkät 2 (Bilaga 2), även denna inspirerad av Langers

(2007) artikel. Den andra enkäten gjordes ännu kortare eftersom den riktade sig till möjliga framtida kunder till NZB, och delades ut vid en bioteknikmässa som hölls i Basel 12-14 mars 2008. Frågorna i enkäterna måste vara intressanta, och ge respondenterna en anledning att svara. Det måste finnas något för motparten i att ha svarat på frågor (Thomsson, 2002). I mitt fall ställdes frågorna på ett sätt som jag hoppades skulle få respondenterna att vilja svara eftersom det gav dem en chans att säga vad de ville ha och förväntade sig av en CMO.

Denna enkät användes som en backup när jag insåg att jag inte fick så många svar på den första enkäten. Jag bad Niklas Andersson, en av de medverkande och min kontaktperson på Novozymes Biopharma, att ta med sig enkäter och försöka få så många respondenter som möjligt bland de företag som han ansåg skulle kunna vara potentiella blivande klienter till det egna företaget. Med tanke på att mässor av detta slag kan vara hektiska och stressiga gjorde jag den mycket kort. Jag ville att den skulle vara möjlig att besvara på 5 minuter så att respondenterna inte skulle känna att det var så svårt och tidskrävande.

Båda mina enkäter hade korta missionsbrev, det vill säga den delen som var en presentation av mig och studien. Missionsbrevet måste fokusera på anledningarna till studien, och bara väldigt kort om personen som utför studien, utan irrelevanta detaljer (Trost, 1994).

5.4.1 Analysmetod för enkäterna

När urvalet av respondenter är litet är det missvisande att kvantifiera svaren (Trost, 1994). I min studie finns precis den här problematiken med för få respondenter, men det är därför jag valde att framför allt ha öppna frågor. Jag visste från början att jag hade för få kontakter för kvantifiering, att svaren skulle bli ännu färre än antalet kontakter och att öppna frågor ger utrymme för en mer kvalitativ studie. Öppna frågor gör det lättare för respondenten att skriva vad som känns viktigast, utan att tänka på något särskilt jag frågar efter. Jag ville inte enbart fokusera på det som jag förväntade mig (den biten jag baserade på Langers artikel), utan jag höll det öppet för annan input också (Kvale, 1997). Att jobba på det här viset hjälpte mig även att inte ställa ledande frågor. Vidare måste mycket tid läggas på att formulera frågorna så att ingen fråga är mångtydlig (Trost, 1994; Ruane, 2006), något jag arbetade med mycket. Med tanke på att majoriteten av frågorna var öppna frågor innebar det att det redan i det här skedet fanns en variation av svar jag kunde få. Om frågorna dessutom hade varit mångtydliga hade jag fått en ännu större och mer svåranalyserad variation av svar.

Hela enkätstudien var ändå ett risktagande, eftersom jag inte kunde vara säker på att frågorna faktiskt skulle bli kvalitativt besvarade så som jag hoppades. Detta var dock det bästa alternativet jag hade i det här läget. En positiv aspekt med att inte ha många svar är att svaren kan användas i sin helhet, vilket innebär att man kan undvika olika tolkningar av samma svar, eller en sammanslagen tolkning av flera svar när man försöker sig på en generalisering (Kvale, 1997).

Slutligen analyserade jag båda enkäterna separat. Även om frågorna var liknande eller likadana var respondenterna två helt olika grupper i helt olika miljöer när de besvarade frågorna. Den första enkäten innebar ju att respondenterna satt framför en dator på arbetsplatsen, medan den andra fylldes i under en stor mässa. Jag bestämde mig också för hur jag skulle göra utvärderingen innan studien var klar, det vill säga att jag skulle använda enkätsvaren i sin helhet. Att bestämma sig för hur man ska göra en utvärdering är något som man enligt Kvale (1997) bör göra för att spara tid och kraft när man väl har enkätsvaren i sin hand.

Efter att med hjälp av ovanstående metoder ha genomfört min studie kom jag fram till intressanta resultat, och dessa presenteras i nästa kapitel. Mina litteratur- och artikelstudier har lett till en ökad förståelse av vad som händer i bioteknikbranschen och har även fått mig att se vad det finns för tendenser inom området jag undersökte. När jag har presenterat min varumärkesanalys samt resultaten av litteraturstudien kommer jag att gå in på mina enkätundersökningar, och vad jag fick för resultat av dem.

Jag vill dock inleda presentationen av mina resultat med en sammanfattning av vad varumärkesanalysen hjälpte mig komma fram till gällande filmen. Detta gör jag främst för att återigen knyta tillbaka till syftet med den här studien, och för att det blir enklare att förstå min varumärkesanalys med filmen i bakhuvudet.

6 Resultat

6.1 ”Rethink Tomorrow” på film

Det har både av analysen och av litteraturstudien som jag har gjort framgått att det centrala i ett varumärke är dess värderingar och att det är dessa som alltid måste kommuniceras ut. Detta innebär att de tre pelarna som jag kommer att gå igenom i avsnitt 6.2.1 måste finnas med i filmen. Visionen med ”Rethink Tomorrow”, tillsammans med hurdan företaget är och vill uppfattas som bör också få plats. För att tydliggöra det som NZs varumärke står för bör alltså även symboler och färger som kännetecknar varumärket ingå i filmen, eftersom det ju är dessa som ”talar varumärkets språk”. Dessutom skulle detta ge ett genomgående tema på all varumärkeskommunikation som finns inom företaget, då NZ/NZB redan använder sig av en övergripande profil som gör att ”Rethink Tomorrow” får ett sammanhang. Om filmen inte följer samma profil finns det risk för att hamna utanför ramarna för det som är strategin för kommunikationen av varumärket. Detta skulle snarare innebära att filmen förvirrar mottagarna istället för att tydliggöra vad varumärket står för.

Förutom Novozymes varumärke ska filmen även presentera andra aspekter och sidor av Novozymes Biopharma AB, såsom företagets nya produktion. För att göra den delen av filmen har jag utgått från det som framkom ur enkätstudiens utfall, samt självklart NZBs egna önskemål.

6.2 Varumärkesanalys

På senare tid har det blivit allt viktigare att kommunicera ut olika värderingar. Konkurrensen är stor när det gäller att göra en bra produkt, vilket har lett till att företag nu fokuserar mer på ting som miljö och kvalitet än tidigare. De här värderingarna är ofta kopplade till ett varumärke, och varumärket får oss i sin tur att koppla värderingarna och produkten till ett speciellt företag. Åtskilliga faktorer såsom globaliseringen har gjort konkurrens inom det här området till något som är här för att stanna, och numera betyder ett köp av en vara eller tjänst ofta även att man köper ansvar på ett annat plan. (Kapferer, 2004; Haig, 2005; Heide et al, 2005)

Värderingarna som varumärken står för kan vara av två olika typer; reella värderingar och abstrakta värderingar, som båda till stor del anspelar på känslor (Nilson, 1999). De reella värderingarna kan inom Novozymes exempelvis vara läkemedelssubstanser företaget gör (substanser som är en del av det som gör oss friska). De abstrakta värderingarna är ofta fler, och i Novozymes varumärke kan de till exempel syfta på bioinnovation, hållbarhet, framtid och miljö. Ovanstående är endast en sammanfattning, medan en utförlig analys av varumärket följer nedan.

Under 2007 lanserade hela Novozymeskoncernen ett nytt varumärke, ”Rethink Tomorrow”. Tidigare hade företaget en slogan, ”Unlocking the Magic of Nature”, men detta var just bara en slogan. ”Rethink Tomorrow” fokuserar på framtid, miljö och hållbarhet, saker som är högaktuella ämnen för tillfället. Jag gjorde en dokumentanalys av interna dokument för att göra analysen av detta varumärke.

6.2.1 ”Rethink Tomorrow”

Enligt N. Andersson finns det för första gången en mer utarbetad tanke och plan bakom ett varumärke inom företaget. Varumärket är en utveckling av vision – mission – konceptet som man arbetade efter tidigare, och numera är visionen inbyggd i varumärket. ”Rethink Tomorrow” bygger på tre pelare (brand pillars) som alla ska förmedla olika saker av vad företaget vill kommunicera utåt. Nedan följer en kort sammanfattning, varpå jag kommer att göra en djupare analys av varumärket i dess helhet.

Den första pelaren bygger på ”sustainable answers”, det vill säga hållbarhet, miljö och att inte exploatera sådant vi inte har, det vill säga inte leva på ”lånade” medel. Detta är *vad* Novozymes gör – de hittar hållbara svar med avseende på miljön till framtida problem och frågor.

Den andra pelaren, ”uncommon connections” bygger på att man i sin marknadsföring ska vara helt annorlunda och väcka uppmärksamhet, även om det innebär att använda sig av okonventionella medel. Detta står för *hur* Novozymes gör. Den här pelaren med sitt budskap bygger också på att företaget vill hitta svaren på frågorna på ovanliga sätt, och är öppet för utveckling och nyheter.

Den tredje pelaren fokuserar på ”what’s coming”, det vill säga morgondagen. Den tredje punkten fokuserar fortfarande på själva visionen. Den försöker se möjliga utfall i framtiden och hur man skulle kunna bereda sig på behoven som är att komma. Detta budskap står för *varför* Novozymes gör det de gör.

Att till fullo jobba efter visionerna som ”Rethink Tomorrow” står för kommer att ta tid och kommer att behöva mer gehör från klienterna. Emellertid ser det ut som att Novozymes har identifierat det kommande behovet för den här typen av värderingar och kommer att vara redo när de här idéerna övergår till att vara bruk istället för vision.

6.2.2 Visionen

Visionen med ”Rethink Tomorrow” är enligt ett dokument att varumärket ska säga ”vem vi är, vad vi står för och vart vi är på väg inom Novozymes”. Det sistnämnda, vart företaget är på väg, är kärnan i visionen då NZ arbetar för en framtid där biologiska lösningar skapar en balans mellan tillväxt, renare miljö och bättre levnadsvillkor.

Hur företaget ska uppnå visionen är också inbäddat i varumärket. På vägen mot en miljövänligare morgondag vill man bland annat utveckla marknaden för industriell bioteknologi med enzymer⁵ och mikroorganismer⁶ som utgångspunkt. Dessutom vill företaget utveckla nya lösningar till den biofarmaceutiska marknaden, och har en önskan om att människor och kunder från hela världen ska vilja samarbeta med dem på grund av sättet de arbetar på och målen de strävar efter. I slutändan är visionen att andra företag inom den här branschen ska

⁵ Enzymer finns i allt levande och är naturliga katalysatorer som påskyndar olika processer i naturen. De tillverkas och bryts ner av olika organismer, och varje enzym måste vara i sin optimala miljö (med avseende på temperatur, syretillgång och så vidare) för att kunna fungera, annars degraderas den snabbt till sina minsta beståndsdelar.

⁶ Bakterier mm. Mikroorganismer tillverkar och bryter ner olika typer av enzymer, och detta medför att olika mikroorganismer används beroende på ändamål för framställningen av enzymerna. Samma mikroorganism kan tillverka flera typer av enzymer, vilket enzym det blir beror på faktorer som typen av näring som tillhandahålls, pH, temperatur och så vidare, som utgör mikroorganismens levnadsvillkor.

följa Novozymes exempel och välja miljövänligare biologiska lösningar för att slå ett slag för framtiden.

I ”Rethink Tomorrow” har Novozymes byggt in ett helt koncept som förklarar hurdan företaget är, vad det står för och vilka förpliktelser det har. Visionen med varumärket är mycket idealiserad, eftersom den i det interna dokumentet riktat till medarbetare är formulerad på ett sätt som gör att det känns som idealtillståndet. Nedan följer en sammanfattning.

Sådana är vi

Under rubriken ”*sådana är vi*” går företaget bland annat in på att:

- Företaget har en gnista, inom företaget kallad för ”spark”, som gör medarbetarna nyfikenare, snabbare och mer initiativrika. Den här gnistan gör att man inom företaget ser nya perspektiv på hur begränsningar ska kringgås.
- Företaget har en passion. Passionen bygger på att man vill få en renare, grönare och lättare vardag, och man är fast besluten att lyckas.
- Företaget satsar stort på öppenhet – ”vi gör vad vi säger och vi säger vad vi gör” är formuleringen i dokumentet. Inom företaget är man öppen mot kunder, så att idéer snabbt kan omsättas i handling.
- Företaget är inriktat på vetenskap på hög nivå. Här poängteras att företagets goda vetenskap i kombination med kunskap och erfarenhet leder till att man finner biologiska lösningar som ger en tillväxt och skapar bättre levnadsvillkor.

Ovanstående är för mig en idealbeskrivning, något som pekar åt det håll som företaget vill utvecklas. Att bygga in detta i ”Rethink Tomorrow” är förmodligen en vettig gest, då varumärket ju till stor del är inriktat på det visionära. Samtidigt kommer natur och miljö in i kärnan av det som man vill ska vara företagets identitet. En formulering som den som finns i det aktuella dokumentet syftar till stor del till att bygga upp den gemensamma identiteten, så att alla medarbetare vet vad varumärket, företaget och i slutändan de själva står för när de är iklädda rollen som en ”Zymer⁷”.

Våra värderingar

Det finns en rad olika värderingar som företaget står för, och även dessa finns uttryckta i ett av dokumenten som handlar om kärnan i ”Rethink Tomorrow”. Värderingarna bygger på att NZ/NZB:

- Har ansvar för verksamheten och kvaliteten.
- Har höga ambitioner.
- Har socialt ansvar.
- Ingår i samspel med intressenter.
- Är ett öppet och ärligt företag.
- Är ett företag där man är beredd på förändring. Medarbetare ska förutse och vara redo för nya arbetsmetoder och krav.

Återigen är detta riktlinjer för hur företaget är tänkt att fungera, och återigen är värderingarna inbakade i företagets varumärke. Målet är att ”Rethink Tomorrow” ska bringa fram tankar på dessa goda värderingar närhelst man kommer i kontakt med varumärket. ”Rethink Tomorrow”

⁷ Novozymes egen benämning på personer anställda inom företaget.

ska återknyta direkt till Novozymes - i och med varumärket ska det vara klart vad företaget står för och hur det arbetar. Samtidigt är sammanfattningen av värderingarna ännu ett steg i att stärka den egna identiteten och ha klara mål efter vilka man strävar, samt värderingar som man bygger dem på.

I och med ovannämnda värderingar följer en del förpliktelser som gör det möjligt att uttrycka sig på ett så visionärt sätt som Novozymes gör i "Rethink Tomorrow". Förpliktelserna sammanfattas i ett dokument i tre punkter som även ger exempel på hur företaget tar sitt ansvar:

- Ekonomiskt ansvar – NZ/NZB vill förbättra sina resultat och nå tillväxt, samtidigt som resultaten alltid ska vara konkurrenskraftiga. Dessutom ska företaget upprätthålla en öppen dialog med sina intressenter och leva upp till internationella rapporteringsstandarder.
- Miljöansvar – NZ/NZB vill att miljövänlighet och bioetik ska vara en del av det dagliga arbetet. Återigen poängteras även här att man vill ha en öppen dialog med intressenter och att man årligen rapporterar om sina miljöinsatser. Dessutom poängteras att koncernen bland annat stödjer FN:s Biodiversitetskonvention.
- Socialt ansvar – NZ/NZB ska i det dagliga arbetet ta hänsyn till mänskliga rättigheter, arbetsmiljörättigheter och sociala rättigheter. Även när det gäller det sociala ansvaret håller företaget en öppen dialog med intressenter, samt sammanställer årliga rapporter om företagets insats på det sociala området. Koncernen stödjer FN:s Människorättskonvention och är ansluten till FN:s Global Compact⁸.

Slutligen bygger hela "Rethink Tomorrow" och därmed Novozymes på att fundamenten utgörs av det som företagets medarbetare förväntar sig av varandra. Detta påstående sluter cirkeln, eftersom det ju är meningen att arbete ska ske enligt de ovanstående visionerna, arbetssätten och värderingarna, det är det man förväntar sig. Hela varumärket utstrålar en positiv bild av vad företaget vill uppnå, och inom företaget har man varit mån om att medarbetarna ska förstå vad varumärket går ut på och varför. Detta vill jag knyta till att det är lättare att kommunicera ut ett varumärke om själva företaget internt är på det klara med vad det står för.

6.2.3 Kommunikationsstrategi

Det finns en utarbetad kommunikationsstrategi för hur "Rethink Tomorrow" ska marknadsföras och belysas. I ett av dokumenten i dokumentanalysen påpekas att det viktiga i kommunikationen är att den är konsistent, det vill säga att all kommunikation mellan Novozymes, medier och övrig publik sker på ett sätt som gör att NZs varumärke känns igen under alla omständigheter. Detta har man inom företaget valt att kalla för målinriktad kommunikation, där målet är att i varje enskilt fall och kommunikationsmöjlighet belysa minst ett av de tre nyckelbudskapen ("brand pillars") som "Rethink Tomorrow" står för. Beroende på målgruppen och mediet genom vilket kommunikationen sker är det flexibelt vilken poäng man väljer att belysa, eftersom alla tre ovan nämnda grundpelare stödjer varumärkets grundidé. De har kommit till för att ge struktur åt själva varumärkesidén.

⁸ Global Compact lanserades av Kofi Annan för fem år sedan för att främja ett socialt och miljömedvetet ansvarstagande hos internationellt verksamma företag (http://www.unhcr.se/se/how_i_can_help/Global_Compact.htm, 16 maj 2008).

I ett annat dokument framkommer att det nya varumärket har kommit till som resultat av viljan att förändra perceptionen av företaget hos kunder och partners. ”Unlocking the Magic of Nature”, NZs slogan som ersattes av det nya varumärket, var visserligen något som Novozymes fortfarande står för, men det var också en slogan som endast fokuserade på en sida av vad företaget gör. I det nya varumärket är samma grundtanke, att använda naturen, inbyggd, men nu fokuserar man på framtiden och ger en bredare bild av både det som redan görs och det som är visionen på lång sikt. Detta är tänkt att göra NZ, med alla dess dotterbolag såsom NZB, mer attraktivt för både nuvarande och potentiella framtida kunder och partners.

I samma dokument som ovan påpekas också att branding⁹ helt handlar om ”hur andra ser oss – och hur vi ser på oss själva”, och att den genomgående kommunikationen styrs av att företaget vill öppna folks ögon och få dem att inse att NZ kan hjälpa med lösningar till de utmaningar som än är att komma. ”Rethink Tomorrow” ska signalera att NZ, NZB et cetera är företag som kan hjälpa dem som vill vara före de moderna trenderna när det gäller att hitta lösningarna på morgondagens problem och morgondagens innovationer. Visionen ska kommuniceras ut på ett sätt som får världen att stanna till och tänka efter för att komma fram till hur morgondagen kan se ut. NZs vision är också att genom ”Rethink Tomorrow” tala direkt till världen om dess behov, hellre än att endast tala om det egna företaget. I och med detta förmedlas också att NZ är ett steg före och har svar på många av de utmaningar som vi kommer att ställas inför framöver – inte minst när det gäller hållbar utveckling.

För att uppnå målen med ”Rethink Tomorrow” och den strategiska kommunikationen av varumärket gäller det enligt ett dokument att leva enligt vad varumärket står för. Varje enskild medarbetare ska med framtiden i bakhuvudet sträva efter att hitta nya och bättre lösningar i sitt dagliga arbete. I alla avseenden är det tänkt att man som anställd på NZ/NZB ska se naturen som partner i formandet av framtiden.

6.2.4 Symboler



Ovan har jag beskrivit det som är tanken bakom varumärket och kommunikationen av detsamma, något som leder mig till att tro att det måste finnas vissa symboler som företaget har tagit fram för att tydliggöra sin profil och sitt varumärke. Mycket riktigt är det ur allt material som är avsett för kommunikation externt såväl som internt möjligt att se vissa gemensamma symboler, färger och sätt på vilket materialet är utformat och presenterat.

Till att börja med är det mycket tydligt att Novozymes har använt sig av starka men ljusa färger såsom ljusgrönt, guld och orange. Det gröna kännetecknar naturen och möjligheten att tillsammans med naturen utveckla nya lösningar. Självt uppfattar jag färgerna som positiva färger som fångar uppmärksamheten. Det gröna är genomgående som bakgrundsfärg i allt som rör Novozymes. Det finns att finna både på hemsidan och i broschyrerna som är till för extern kommunikation. Även intranätet är uppbyggt på samma sätt. I trycksakerna är dock den grundläggande bakgrunden olika fotografier i svartvitt, där laborieutrustning och forskare

⁹ Att bygga ett varumärke, se även sid. 1 för begreppsdefinition.

figurerar och gör det omöjligt att förknippa företaget med något annat än någon typ av vetenskap. En utförlig färgkarta för färger som används i varumärket finns i Bilaga 3 och det är de färgerna jag nu och framöver i texten syftar på.

Guld är färgen som främst syns på det som föreställer en fyrklöver och finns i anslutning till namnet Novozymes. Fyrklövern finns antingen före eller efter själva namnet, och ofta även som en del av en bild där inte hela fyrklövern syns. Själva sättet som fyrklövern är utformad på gör dock att ögat själv fyller i det som saknas, eftersom färgen alltid är den samma, och fyrklövern är designad så att den ser ut som att den är ritad i ett svep där varken början eller slut nu kan ses. Fyrklövern kännetecknar lycka och tur och förknippas oftast med något positivt, vilket ju är sättet som NZ vill uppfattas på. Nedan är ett exempel på hur hela loggan inklusive företagsnamn, fyrklöver och slogan (det vill säga varumärkets namn) kan se ut.



Andra starka färger kommer framförallt till uttryck i de symboler som också är genomgående för både hemsidan och trycksakerna. Symbolerna är kvistar och strån från vilka det växer blommor och blad som i förlängningen knoppas av och ger en illusion av att de sprids framåt (se figurerna nedan), något som förmodligen syftar på just framtiden och det som ”Rethink Tomorrow” står för.



Färgerna ger ett intryck av en levande natur, och något som vi vill ta vara på för att kunna utveckla nya lösningar. Till de här blommorna har man i olika trycksaker använt sig av lila, blått, gult, orange, grönt, rött och vitt, allt beroende på den övriga utformningen av trycksaken. Jag valde ovan att presentera dem i svart eftersom den färgen passar bäst i själva uppsatstexten. Genomgående är att även om trycksakerna är fristående var för sig, får de en sammanhållande identitet genom färgkombinationerna.

6.2.5 Varumärket på Novozymes hemsida

För att förmedla varumärket har mycket resurser lagts på företagets hemsida, varför jag har valt att kort analysera även den. På www.novozymes.com finns en oerhörd mängd information. Mycket går ut på teknologier och ren marknadsföring av företaget, men varje delföretag har fått eget utrymme trots att ingångssidan är övergripande för hela koncernen.

När man kommer in på hemsidan slås man av att "Rethink Tomorrow" har fått en helt egen ingång där det enbart är avsikt att förmedla varumärket. När man klickar sig in på den här sidan börjar automatiskt en film som är utformad som en nyhetssändning och kallas för "Tomorrow's News". I denna "nyhetssändning" får man se hur morgondagens nyheter skulle kunna se ut, där utgångspunkten är något av forskningsområdena och lösningarna som Novozymes tillhandahåller. Under "Tomorrow's News" finns ett flertal inslag som berör olika aspekter av marknaden för bioteknik, såsom livsmedel, bränsle, lädertillverkning med mera. Exempelvis har man här valt att belysa problematiken med bränsletillverkning, och vad NZ kan göra för att förbättra situationen. Företaget har hörsammat den senaste tidens kritik mot etanolbränslen, och i exemplet målar "nyheten" upp ett scenario där vi med hjälp av enzymer kommer att kunna köra bilar på våra sopor, uppemot 50 % av bilarna skulle kunna drivas såhär. Indirekt har man i just det här exemplet använt sig av alla tre nyckelbudskapen för sitt varumärke; "sustainable answers" i form av att vi lovas kunna återanvända våra sopor, "uncommon connections" eftersom exemplet framställs som en riktig nyhet fast det inte har hänt än och "what's coming" i form av en lösning med ungefärliga siffror på hur många som skulle kunna ha användning av lösningen.

Efter en första introduktion i vad företagets varumärke handlar om kan man navigera vidare och ta reda på ännu mer. NZ har satsat stort på att exemplifiera var deras lösningar behövs, vilka metoder företaget använder sig av och varför deras sätt är mer miljövänligt än andra sätt. Det miljövänliga i varumärket kan exemplifieras med att företaget tillverkar enzymer som tillsätts i tvättmedel och gör att tvätten blir lika ren när man tvättar i 30°C som när man tvättar i 90°C. Detta i sig gör att energi sparas, och på hemsidan finns även exempel på hur mycket som sparas i olika situationer och vad det motsvarar i andra situationer. Dessutom poängteras att det blir betydligt mindre miljöavfall av enzymer än av kemiska substanser därför att enzymer bryts ner naturligt av mikroorganismer. En sista miljöaspekt i exemplet med tvättmedel är att mycket vatten sparas när man använder enzymtvättmedel, då tvätten inte behöver sköljas lika mycket som vid användning av kemiska tvättmedel.

På den naturliga frågan varför det är miljövänligare att framställa enzymer än kemiska substanser har NZ förberett ett utförligt svar. Företaget presenterar metoder för hur enzymer utvinns och även här visar sig naturen central därför att mikroorganismerna som företaget har i förvaring går att hitta i vanlig jord. 1 gram jord innehåller tusentals mikroorganismer. Av de mikroorganismer som finns i organismbanken på NZ vet man vilken organism som tillverkar vilket enzym. Här kan man göra en liknelse med att ha husdjur som exempelvis kor, vars produkt (mjölk) man exploaterar. En utmaning ligger alltid i att finna den ultimata miljön för varje typ av mikroorganism, så att den tillverkar största möjliga mängd enzym. Även om enzymerna framställs industriellt så framställs de av organismer som förekommer naturligt. Dessutom förstörs enzymerna naturligt så fort de befinner sig utanför den miljö som de är skapta för, och blir därefter beståndsdelar i naturen omkring oss när de kommer i kontakt med andra mikroorganismer som bryter ner enzymerna. Att på det här sättet industriellt producera något som utvinns genom naturliga processer kallas för bioinnovation, vilket ju är en stor del av det som "Rethink Tomorrow" står för.

6.2.6 Sammanfattning av varumärkesanalysen

Under analysens gång har jag upptäckt att det är oerhört mycket som ska rymmas i de två orden som är varumärkets budskap. Det ligger en lång tanke- och utvecklingsprocess bakom det som nu finns genomgående som en arbetspolicy på Novozymes, men frågan är om intressenter och kunder ser detta vid första anblicken. Naturligtvis är det svårt att utläsa allt som Novozymes varumärke står för ur ”Rethink Tomorrow”, men med tanke på att det finns en hel kommunikationsstrategi för hur varumärket ska kommuniceras ut tror jag att NZ är på god väg. Trots att själva sloganen inte säger allting på en gång, sätter den igång tankarna. Vid nästa kontakt med Novozymes och all informationsmaterial ser man att tänket är genomgående – symbolerna som har används, i kombination med färgerna och sättet budskapet förs ut, har gjort att ”Rethink Tomorrow”, det vill säga morgondagen och framtiden, alltid är närvarande på något hörn. Hur jag ska göra för att föra ut varumärket även i min film har jag fördjupat mig i genom en litteraturstudie av varumärkeskommunikation.

6.3 Att kommunicera ut ett varumärke

Syftet med kommunikation är bland annat att bygga och utveckla företagets varumärke, något som bäst görs med integrerad kommunikation. Detta innebär att arbetet med varumärket ingår i det övergripande arbetet både internt och externt (Bruce Litton, 2001), något jag återkommer till även längre fram i det här avsnittet. Filmen som bygger på den här studien ska kunna användas på samma sätt, det vill säga både internt och externt.

För att kunna avgöra vilken sorts information som ska användas i filmen måste jag först presentera en del allmän teori kring varumärken. Jag kommer dock genomgående att anknyta den allmänna teorin till NZ och företagets eget varumärke. Enligt Ghauri & Cateora (2006) kan varumärket vara den största tillgången ett företag har. ”Branding” innebär som bekant utveckling och uppbyggande av rykte hos ett varumärke (brand). Senare bestämmer kommunikation och marknadsföring av det aktuella varumärket om det kommer att bli framgångsrikt (Ghauri & Cateora, 2006).

Människor blir mer eller mindre påverkade av varumärken beroende på område inom vilket varumärket verkar. Inom områden där det är höga risker som tas, exempelvis när det gäller hälsa, finns det en större benägenhet att inrikta sig på varumärken och varumärkesbaserade produkter än om man exempelvis ska välja strumpor (Kapferer, 2004). Detta faktum gör att NZ/NZB redan här har en stor vinst i att bygga upp en bra kommunikation kring sitt varumärke ”Rethink Tomorrow” eftersom företaget är verksamt inom bioteknikbranschen och läkemedelsindustrin. Detta medför automatiskt att höga risker tas, varför ett etablerat varumärke bör leda till att kunderna och konsumenterna ser det som en minimering av riskerna.

Varumärket ger produkterna en personlighet som gör att igenkännandet ökar (Haig, 2005). Dessutom ska det visa värderingarna som företaget står för, istället för att enbart bygga på ekonomiska aspekter (Kapferer, 2004; Haig, 2005). Värderingarna kan exempelvis vara idévärderingar som väger tungt hos konsumenten, något som i förlängningen kan leda till ekonomisk vinst (Kapferer, 2004; Bruce Litton, 2001). Värderingarna och normerna måste vävas in i kommunikationen på ett sätt som gör det man kommunicerar intressant för målgruppen ur dess synvinkel. Att utgå ifrån mottagarens perspektiv leder till det som kallas för effektiv kommunikation och innebär att det som mottagaren får ut av varumärket poängteras (Bruce Litton, 2001). I ”Rethink Tomorrow” lovas nytänkande vid problemlösning

med hjälp av bioinnovation, att kommande behov tillgodoses, och allt detta eftersom det finns ett behov för detta inom branschen som varumärket verkar inom. Dessutom måste marknadsföringen och kommunikationen av varumärket, och därmed värderingarna, ta hänsyn till situationen och miljön inom vilken kommunikationen sker (Ghauri & Cateora, 2006). I mitt fall ska kommunikationen ske via en kort film under andra presentationer, samtidigt som den ska kunna vara självgående också.

Varumärken har olika funktioner hos kunder och konsumenter. Identifikation och praktiska aspekter av varumärket brukar kallas för de mekaniska funktionerna och är det som kunden ser först. De kommande tre funktionerna hos ett varumärke har att göra med riskelimineringen som jag har nämnt tidigare. Här letar kunden efter garantier, en optimering inom varje enskild kategori¹⁰ och ett märke på produkten som varumärket står bakom. Slutligen finns tre nöjesaspekter i ett varumärke som är viktiga för helheten i kundens ögon. Här räknar man in kontinuitet (att ständigt få uppdatering), dragningskraft hos varumärkets utseende och etiska aspekter (den ansvars-kännande sidan som förmedlas av varumärket). (Kapferer, 2004) I slutändan innebär detta att varumärket ger kunden möjlighet till ett bättre och mer effektivt köp (Erikson, 2005). Om varumärket är starkt ger det en trygghetskänsla när man väljer mellan olika likvärdiga erbjudanden (Nilson, 1999).

Alla åtta aspekterna som är beskrivna ovan behöver inte finnas inbyggda hos varje varumärke, men ju högre risk desto fler faktorer bör finnas med. Detta stärker varumärket och ger garanti att risken är eliminerad. I och med att risken elimineras stiger priset på produkterna som varumärket representerar (Kapferer, 2004). Detta bör inom exempelvis läkemedelsbranschen betyda att även vinsten ökar eftersom efterfrågan inte nödvändigtvis är knuten till priset inom den här branschen då man spelar med hälsan som insats. Som exempel har Novozymes garanti på GMP produktion inbyggd i sitt varumärke, och GMP produktion ger garanti om största möjliga riskeliminering. Att marknadsföra och stärka sitt varumärke genom att exempelvis poängtera detta ger NZ en fördel gentemot företag utan varumärken eftersom GMP produktion på lång sikt förhoppningsvis kommer att förknippas med ”Rethink Tomorrow”. Enligt Kapferer (2004) är det just inom läkemedelsbranschen mest synligt att varumärket länkar produkten till behovet av produkten, det vill säga att produkt och varumärke direkt kopplas till risk och hälsa.

Branding och varumärken är en långtidsvision som måste få växa över tid (Bruce Litton, 2001; Kapferer, 2004). För att göra detta måste varumärket kommuniceras i allt företaget gör. Förhoppningsvis blir då varumärket så småningom självgående och ger feedback i form av ökat igenkännande och ökad vinst (Kapferer, 2004). För att kunna kommuniceras utåt är det interna arbetet mycket viktigt – medarbetarna måste ”leva” varumärket dagligen. Eftersom det interna och det externa kommunikationsarbetet är kopplat till varandra måste det finnas tydliga mål även för varumärkeskommunikationen (Erikson, 2005). Vidare menar Erikson (2005) att kommunikation inom stora organisationer kräver riktlinjer och engagemang från moderbolaget, något som är en spegling av hur Novozymeskoncernen fungerar. ”Rethink Tomorrow” har blivit fastställt och styrs av moderbolaget Novozymes A/S, och Novozymes Biopharma Sweden AB måste följa riktlinjerna för varumärket i sitt dagliga arbete på det sätt som moderbolaget kräver. NZ har i sina interna dokument också poängterat att varje ”Zymer” bör ”leva” varumärket genom och i sitt arbete.

Numera byggs det in ekologiska och etiska aspekter i varumärken för att göra dem mer attraktiva. Enligt Kapferer (2004) är produkter stumma, vilket innebär att varumärken för deras talan. Varumärket säger hur produkten ska tolkas, samt vad meningen och syftet med

¹⁰ Här avses optimering med avseende på ”... jämfört med...”.

produkten är. För Novozymes innebär detta exempelvis att man genom ”Rethink Tomorrow” vill kommunicera ut hållbar och miljövänlig utveckling genom bioinnovation och användande av naturliga metoder (mikroorganismer). Företaget vill visa att man löser problem på ett mindre riskfyllt sätt samtidigt som man är mer mån om ekologi och etik är med vad det innebär att vara vid användande av kemiska metoder. För att stärka riskundvikandeaspekten ännu mer brukar olika certifieringar kopplas till varumärken. Novozymes har kopplat in exempelvis GMP och kvalitetssäkringskontroller till ”Rethink Tomorrow” för att göra det mer slagkraftigt.

6.3.1 Marknadsidentifiering, identitet och positionering

För att varumärkeskommunikation ska vara effektiv måste marknaden inom vilken den ska användas identifieras. Generellt gäller att dagens marknad innebär mycket konkurrens och alltmer medvetna kunder (Kapferer, 2004; Haig, 2005). Enligt Kapferer (2004) måste marknadsföring och kommunikation av varumärken ske genom tre delmål på vägen. För det första måste varumärkesbyggarna se till att tilltala sina kunder genom att satsa på delade värderingar, och på så sätt sätta in varumärket i ett gemensamt sammanhang. För det andra ska kunder uppmärksammas på att värderingarna upprätthålls med innovationer inom företaget med jämna mellanrum, och på så sätt hålls uppdaterade. För det tredje måste en lojalitet utvecklas gentemot befintliga kunder så att dessa får en anledning att stanna kvar hos företaget. Dessa befintliga kunder hjälper till att bygga varumärket på lång sikt eftersom de har varit i närkontakt med det och kan ge feedback. I och med detta kan man behålla samarbeten trots förändringar inom företaget. NZ/NZB har nyligen lanserat sitt varumärke, men branschen som företaget är verksamt inom kräver innovation, gemenskap och lojalitet. Detta dels därför att det handlar om just bioinnovation, dels därför att samarbetena är så långa att det vore ohållbart utan gemensamma värderingar.

När marknaden väl är identifierad måste själva varumärket också ha en identitet som den marknadsförs genom (Erikson, 2005; Kapferer, 2004). Identiteten gör det lättare att kommunicera ut ett varumärke då det har en mening och klara linjer för ”vad vi står för”. Symboler väljs därefter beroende på varumärkets syfte, även de menade att underlätta kommunikationen (Kapferer, 2004). ”Rethink Tomorrow” har genomgått en väl utarbetad process där NZ har tänkt på alla dessa aspekter, och dessa har jag presenterat i analysdelen.

När en klar identitet för ett varumärke finns är det viktigt att positionera varumärket för att effektivisera kommunikationen gentemot målgruppen. Positionering innebär att man skapar en bild av varumärket, samt produkten och dess kvalitet i kundernas medvetande (Ghauri & Cateora, 2006; Erikson, 2005). I och med detta effektiviseras även kommunikationen av varor och tjänster som tillhandahålls av företaget bakom varumärket. Frågor man ska kunna svara på är enligt Kapferer (2004):

- Ett varumärke för vad? (Bioinnovation, miljö, hållbara lösningar).
- Ett varumärke för vem? (Bioteknikföretag som behöver outsourcing).
- Ett varumärke för när? (Omgående, vi bygger morgondagen idag).
- Ett varumärke mot vem? (Konkurrens, andra CMO företag).

Inom parantes efter frågorna har jag presenterat svaren som ”Rethink Tomorrow” står för.

Positionering av varumärket är grundläggande för att de tilltänkta kunderna ska känna sig trygga (Erikson, 2005; Kapferer, 2004; Haig, 2005). Kunder ska inte förväntas hitta svaren

själva, utan ska vid beslutstagande få svar på två frågor serverade. Frågorna (Kapferer, 2004), och svaren, är:

- Varför ska det egna varumärket väljas jämfört med andra (det vill säga vad jämför vi med)?
 - ”Rethink Tomorrow” är mer miljövänligt jämfört med konkurrenter och använder sig av naturliga medel för att lösa problem utan att exploatera naturen. Miljö är något vi numera måste ta hänsyn till mer och mer.
- Vad erbjuder vi kunder som nyckelfaktorer för att beslut ska tas?
 - ”Rethink Tomorrow” står för bioinnovation, kvalitet, och att företaget försöker hitta svar på morgondagens problem redan idag.

Symboler och logotyper som kännetecknar varumärket ska därefter synliggöras för att förknippas med hela varumärket, företaget och produkterna. Kapferer (2004) menar att varumärkets kärna och självbild reflekteras ur dess symboler på samma sätt som mänsklig personlighet kan reflekteras ur en signatur/underskrift. ”Rethink Tomorrow” kännetecknas av en fyrklöver, blommor och klara färger såsom grönt, något som direkt anknyter till miljön.

Slutligen menar Kapferer (2004) att innovation är det som är varumärkets syre, det som får varumärket att andas. Eftersom vi lever i en föränderlig värld blir ingenting långvarigt utan innovation. ”Rethink Tomorrow” bygger på bioinnovation, det är ett av detta varumärkets grundläggande värden. Kommunikation är varumärkets vapen (Kapferer, 2004) som kan visa det osynliga och belysa det viktigaste. Marknadsföring av varje innovation i kombination med det som är varumärkets kärna och det som känns igen är nyckeln till hållbara varumärken. Då ”Rethink Tomorrow” fortfarande är i begynnelsefasen är det för närvarande viktigast att föra ut grundvärderingarna av det som varumärket står för i min film. Bussines-to-bussines (B2B) leverantörer koncentrerar sig allt mer på starka varumärken vid inköp av olika produkter och tjänster, varför även varumärkesbyggande och varumärkeskommunikation blir allt viktigare (Nilson, 1999). I Novozymes Biopharmas fall är detta väldigt intressant, just därför att ”Rethink Tomorrow” ska förmedlas i en film som till stor del är B2B-inriktad, precis som företagets verksamhet helt är B2B-inriktad.

6.3.2 Dynamisk varumärkeskommunikation

Detta avsnitt kan ses som en sammanfattning av ovanstående i kombination med konkreta tillvägagångssätt vid kommunikation av ett varumärke. Jag har främst utgått från Bruce Litton (2001) för att göra den här sammanfattningen och jag kommer även här att anknyta till Novozymes och ”Rethink Tomorrow”.

Varumärkeskommunikation har två uppgifter; att dra uppmärksamhet till varumärket och att bygga varumärkesprofilen (Nilson, 1999). Genom stillbildsfilmen gör jag främst det förstnämnda. Inom kommunikation ska varumärket alltid återkopplas till sina grundläggande värderingar, vilket, som jag även tidigare har nämnt, innebär att varje anställd ska kunna kommunicera ut kärnvärdena. På samma sätt betyder detta att allting som kommuniceras utåt kring varumärket ska kommuniceras internt också, så att företaget och de anställda har en homogen informationskanal. På det här sättet, genom så kallad integrerad kommunikation, kommer varje medarbetare att känna sig mer delaktig i sin roll som bärare av varumärket (Bruce Litton, 2001). Novozymes har redan anammat denna typ av tänkande, eftersom den mesta informationen kring ”Rethink Tomorrow” först och främst riktar sig till medarbetarna.

Detta är också anledningen till att den mesta informationen som har ingått i min dokumentanalys av varumärket är intern information. Genom att uttrycka sig på sätt som ”sådana är vi” och ”våra värderingar” gör NZ/NZB sina medarbetare till en homogen grupp när det kommer till varumärkeskommunikationen. På samma sätt ska min film kunna kommunicera varumärket både internt och externt.

Kärnvärdena är själva grunden för företagets kommunikation, och här kommer vi tillbaka till det långsiktiga arbetet kring varumärkeskommunikation. För att effektivisera kommunikationen ska tre ledord eller leduttryck som anknyter till varumärket användas. Dessa ledord ska senare vidareutvecklas till hörnstenar inom kommunikationen och uppfylla tre krav: de ska vara lätta att förstå, lätta att komma ihåg och lätta att uttrycka (Bruce Litton, 2001). Inom ”Rethink Tomorrow” har NZ byggt in de tre pelarna som jag nämnde i analysavsnittet. Det handlar om ”sustainable answers”, ”uncommon connections” och ”what’s coming”. Dessa utgör det som Bruce Litton (2001) kallar för visionen, affärsidén och kärnvärdena som ska svara på frågan ”vad gör vi, för vilka och varför?”.

Efter att ledorden är satta ska de utvecklas så att det är lätt att se vad de står för, för att skapa en trygghet i kommunikationen. Dessutom bildas här grunden för kommunikationen och det fortsatta varumärkesbyggandet. Steg tre är att exemplifiera ledorden genom nyckelord. För NZ skulle nyckelorden kunna vara hållbar utveckling, miljö, nytänkande genom användande av enzymer och bioinnovation et cetera.

När företaget och medarbetarna själva är trygga med ovanstående är det dags att varumärket kommuniceras utåt via olika medier, i mitt fall genom en film. Jag utgår från att medarbetarna i nuläget är införstådda med vad ”Rethink Tomorrow” är och står för. En film som utgår från samma värderingar kan dock stärka självbilden ännu mer, samtidigt som den utåt kommunicerar vad varumärket står för.

Slutligen ska en utvärdering av varumärkeskommunikationen göras, något som inte ingår i den här studien på grund av dess natur och avgränsning. Dock bör NZB själva göra en varumärkesmätning en viss tid efter att filmen har använts och se hur många som känner till företaget och vad varumärket står för. Samtidigt som detta sker bör varumärkesbyggandet aktivt fortsätta några gånger per år, något som i det här fallet skulle innebära en uppdatering av filmen beroende på hur mottagandet blir hos de som får se den. I övrigt bör värderingarna bakom ”Rethink Tomorrow” tas fram på olika sätt hela tiden så att de kommer i fokus gång på gång, och håller varumärket aktivt. Det är ju trots allt denna insikt och kunskap om värderingarna som är grundläggande för en bra och aktiv varumärkeskommunikation (Bruce Litton, 2001).

6.4 Enkätstudiens utfall

Jag nämnde inledningsvis att jag analyserade alla delmomenten separat, och det är så de kommer att presenteras nedan. Därefter har jag sammanfattat det som jag anser framkommer av hela studiens olika moment och metoder, eftersom alla svar och resultat måste kunna sättas in i ett gemensamt sammanhang för att lättare illustrera det som studien har resulterat i.

6.4.1 Enkät 1

Den första enkäten riktade sig till tidigare klienter till NZB, vilket innebär att frågorna är utformade på ett sätt som utgår från att alla kontaktade företag någon gång har använt sig av outsourcing och vet vad det innebär. Av sju utskickade enkäter var det tre som blev besvarade. Jag anser enkäten som besvarad även om respondenten inte alltid svarade på alla frågor. Frågorna finns i Bilaga 1. Företagen refereras till som (X), (Y) och (Z).

- 1) *What would be the reason for your company to outsource a part of your production to a CMO?*
Samtliga tre företag svarade på första frågan.

(X) gav ett mycket kort svar där man angav att anledningen till outsourcing är att företaget själv inte har några produktionsmöjligheter ”in house”, det vill säga inga faciliteter. Dessutom behöver (X) få mycket komplexa procedurer utförda, något de inte klarar själva med de resurser de har.

(Y) outsourcar till en CMO om de kan få liknande kvalitet på det de själva kan utföra fast till ett lägre pris, eller om CMO-företaget har specifik teknisk expertis eller kapacitet som (Y) är i behov av.

(Z) har en stor anledning till varför företaget outsourcar, det saknar GMP certifiering. ”GMP certifiering är absolut tvunget för produktion av material som ska användas kliniskt på människor. Därför har vi inget val – vi måste outsourca vår produktion av material om vi ska kunna användas kliniskt.” Det här företaget outsourcar till NZB eftersom NZB till skillnad från det egna företaget har GMP certifiering.

- 2) *What kind of information would you like the CMO to provide in order to facilitate for you to decide whether the CMO is suitable or not?* Även här svarade samtliga företag som var med.

(X) vill ha reda på att CMO man outsourcar till har GMP produktion godkänd av FDA eller EMEA (se sid. 1 för begreppsdefinitioner).

(Y) anser det är viktigt att man får försäkran om att CMO företaget

- har bevis på sin skicklighet (i form av ”track record”)¹¹.
- följer internationella lagar och regleringar.
- följer regleringar satta av FDA/ EMEA/det egna (Y) företaget.
- har en produktionskvalitet och levererar inom en tid som kan mäta sig med (Y):s standards.

(Z) vill veta storlekarna på reaktorerna (det som jag i övrigt kallar för fermentorer, och som är de stora ”grytorna” för tillverkningen), och tillgängligheten för dem. Dessutom nämner även (Z) att det vore bra att veta hur många år och på vilket sätt CMO har samarbetat med andra partners/kunder, det vill säga ”track record”.

- 3) *Was there any general information that was lacking before and/ or during your cooperation with a/ the CMO?* Denna fråga besvarades av endast ett av företagen (Z). Företaget som svarade hade ett mer grundligt svar, som dessutom tedde sig handla om just samarbetet med

¹¹ Med ”track record” avses dokument som visar företagets framgångsfrekvens i tidigare projekt. ”Track record” är detsamma som ”track history” i det här sammanhanget, och jag använder båda uttrycken genom hela studien. Anledningen till att det finns två uttryck är att olika företag kallar det för antingen det ena eller det andra.

Novozymes Biopharma. Svaret är irrelevant för själva film, men jag tar med det då det kan vara bra för NZB att få reda på detaljerna.

Företaget skrev att samarbetet mellan de båda parterna skulle ha underlättats genom klarare och mer distinkt skrivna krav på önskad grad av analytiskt arbete som skulle ha utförts på det egna företaget innan man gick vidare till *tech transfer* på vad jag tar mig friheten att anta är NZB. Tre frågor dök upp:

- Vad anses tillhöra processutvecklingen och den analytiska utvecklingen?
- Vad måste göras innan man går vidare till *tech transfer*?
- Vad anses vara anpassning till verktygen som finns att tillgå?

Företaget anser att mer ”rakt på sak”-svar på sådana här frågor hade varit användbara för båda parterna under samarbetet.

- 4) *Se Bilaga 1 för utformning av frågan.* (X) och (Z) rangordnade de givna alternativen, medan (Y) svarade att man inte kunde göra en rangordning på grund av begränsad tid och insyn i varje punkt. Jag kan trots detta inte avfärda (Y) i den här frågan, eftersom samma företag på fråga 2 tog upp viktiga aspekter i ett samarbete, som kan klassas in i några punkter nedan. Det man tog upp då var vikten av att veta ”track record”, i enkäten kallat för ”track history”, och att CMO kan följa en given tidsaspekt, i enkäten kallat för ”time line/deadline”.

Det fanns vissa likheter i rangordningen som (X) och (Z) har gjort. Det som för det ena företaget kom högst upp på listan kom på tredje plats för det andra företaget och vice versa. Faktorerna här var ”meeting time lines (deadlines) for the project” och ”being updated and involved during the process, even if the CMO is responsible for ”doing the job””.

Båda företagen satte ”establishing a good working relationship” på andraplats och ”costs” på fjärdeplats. Bland de fyra faktorerna som hamnar längst ner på listan har båda satt ”knowing the CMOs technical advantages” på sjundeplats.

Av de tre faktorer som är kvar var ”knowing the track history” inte särskilt viktigt, då det hamnade på plats 5 respektive 8. ”Environmental sustainability” hamnade på 8 respektive 6, och ”mutual/reciprocal responsibility” fick placeringen 6 respektive 5. Detta är intressant, inte minst med tanke på att ”track history/record” nämndes som viktigt i andra sammanhang. Mer om detta tar jag upp i analysen och sammanfattningen (sid. 35).

- 5) *Is there anything else you think is very important in a partnership with a CMO, that I have forgot to mention?* Sista frågan besvarades med varierande utförlighet, men alla tre företagen svarade.

(X) ansåg att förtroende är viktigt i ett samarbete.

(Y) poängterade att kvalitet och säkerhet är mycket viktiga faktorer när det gäller ett samarbete, eftersom de här två kriterierna är av största vikt generellt när man arbetar inom läkemedelsindustrin.

(Z) gav ett mycket utförligt svar, som jag själv har översatt från engelska. Att presentera svaret så tror jag ger mer rättvisa än att återberätta eller analysera med en gång, eftersom företaget återigen utgår från sitt samarbete med NZB.

- I praktiken är det saker som språk, tidszoner, och att finna gemensamma utgångspunkter som ger möjlighet till ett bra arbetsförhållande mellan två parter. Jag tvivlar på att vi hade varit benägna att skapa ett så dynamiskt och kreativt förhållande med en CMO om vi hade talat olika språk. Det mesta hade förmodligen fungerat, självklart, men förmodligen inte lika snabbt. Vi samarbetar med flera olika företag i Europa och även USA, med det här är den roligaste och mest innovativa arbetsrelationen i min åsikt.

Att tala samma språk är naturligtvis en fördel, men i den här branschen och med tanke på landet och språket i fråga vore detta begränsande för Novozymes Biopharma Sweden på lång sikt. Företagsspråket inom NZ/NZB är således engelska.

6.4.2 Enkät 2

Studiens andra enkät fylldes i vid en mäsä, vilket medförde tidsbegränsning, något som också märks i enkätsvaren. De fyra respondenterna svarade alla på fråga 1, men de övriga två frågorna fick inga svar som kan analyseras kvalitativt. Svaren blev istället ledord till vad man har tyckt passade som svar och jag har bara utvecklat det hela i fullständiga meningar. Den exakta utformningen av enkäten går att finna som Bilaga 2.

- 1) *Which factors are important to you when, and if, you are considering a CMO for cooperation? Please grade the criteria below, using the grades 1 to 5, where 1 is completely unimportant and 5 is crucial.* Respondenterna ombads alltså att ange hur viktiga olika påståenden är på en gradskala från 1 till 5, där det lägsta betyget innebar att påståendet är fullständigt oviktigt, och det högsta att det är avgörande. På betygen 2, 3 och 4 har jag inte satt några ord, utan det fick vara subjektivt för de svarande. Detta anser jag dock inte vara ett problem då graderingen bara var i fem steg, och siffrorna till stor del talar för sig själv. Eftersom det endast var fyra enkäter som blev besvarade anser jag att det räcker med medelvärden på de olika betygen. Hade det varit många fler svar hade medianen spelat en roll också, så att den eventuella spridningen också åskådliggörs. I det här sammanhanget tillförde medianen ingenting till analysen. Nedan följer resultaten av första frågan i turordning, med det viktigaste påståendet först, och med medelbetyget inom parantes i slutet.

1. Meeting time lines (deadlines) for the project (4,75).
2. Establishing a good working relationship (4,67). Endast 3 svar.
3. Knowing the track history (4,5).
4. Knowing the CMOs technical advantages (4) och även flexibility (4).
5. Costs (3,75).
6. Mutual/reciprocal responsibility (3,67). Endast 3 svar.
7. Being updated and involved during the process, even if the CMO is responsible for "doing the job" (3,5).
8. Environmental sustainability (3,25).
9. Production capacity (2,25).

Ovanstående information visar dels prioriteringen av de olika påståendena, dels hur viktiga de är. En aspekt som gör det hela lite svårare att analysera är att det med den här typen av gradering där respondenten själv inte ska göra en rangordning innebär att flera saker kan verka vara lika viktiga. Det kan också innebära att de får ett högre

”betyg” i och med att man får använda samma gradering flera gånger. I det här fallet ser det ut som att det mesta är av vikt. På ett sätt är detta bra, eftersom det innebär att jag inte tog upp saker som inte hör till ändamålet. Å andra sidan är det svårtolkat, då allt med ett betyg på 4 kan anses vara mycket viktigt, och i det här fallet är det hälften av påståendena.

En annan aspekt som kan göra resultaten en aning missvisande är att påståendena som hamnade på plats 2 och plats 6 endast blev besvarade av 3 respondenter. Om anledningen är att den fjärde respondenter på varje fråga inte förstod vad som menades, eller bara missade att svara, går inte att utläsa från enkätsvaren.

- 2) *What kind of information would you like the CMO to provide in order to facilitate for you to decide whether the CMO is suitable or not for your purposes?* Informationen som respondenterna vill ha av en CMO innan de bestämmer sig för om företaget är lämpligt skiljer sig åt i svaren. Tre respondenter svarade, där en vill se vilka certifieringar företaget har och vilka inspektioner som har gjorts. En annan respondent vill ha reda på riskerna som finns inblandade i ett samarbete, och vem som är ansvarig. Den tredje respondenter vill ha öppen information från CMO-företagets sida, och även att företaget har kunskap och skicklighet inom det berörda ämnet man ska samarbeta om.
- 3) *Is there anything else you think is very important in a partnership with a CMO?* Frågan besvarades bara av två respondenter. Den ena anser att kvalitet är viktigt vid ett samarbete. Den andra tycker att vikten ligger i att kunna ha en ”one stop shop”, något jag tolkar som att man vill ha en samarbetspartner som kan göra allt man behöver.

6.4.3 Samtal med representant för ett läkemedelsbolag

Samtalet ägde rum den 10 april 2008 varade i cirka 5-10 minuter. Intervjupersonen sysslar inte med marknadsföring på sitt företag, men besvarade frågorna utifrån en generell policy man har på företaget. Frågorna byggde på frågorna i enkäterna och handlade om outsourcing, kostnad, vad som är viktigt i ett partnerskap med en CMO och vem som har ansvaret för slutprodukten i ett samarbete.

När det gäller outsourcing visade det sig att företaget själva gör det, och att det är något som ”många” gör nuförtiden. Anledningen är att det finns för många substanser i varje läkemedel för att ett företag ska kunna vara expert på alla. Dessutom kan det löna sig eftersom det oftast handlar om korta samarbeten, något som kräver mer resurser om man hade anställt personer på det egna företaget varje gång man behöver hjälp med något.

När man letar efter en CMO är det viktigt att CMO-företaget har alla de nödvändiga certifieringarna (exempelvis GMP¹²), samt att CMO själv kontrollerar och följer de regler som krävs. Kostnaden är mindre viktig eftersom det oftast handlar om relativt fasta priser då det är få företag som är specialiserade på varje enskilt behov. Inom läkemedelsbranschen vill man heller inte ta onödiga risker på grund av kostnad eftersom det kan leda till sämre kvalitet och därmed problem med lanseringen av slutprodukten, vilket i slutändan innebär förlust.

Samtalet vill jag sammanfatta med att tyngd lades på lagar och regelverk, och vikten av alla inblandade parter att ta sitt ansvar för att underlätta samarbetet. Detta ser i nuläget ut att vara

¹² Se sid. 1 för begreppsdefinition och sid. 5 för utförligare förklaring.

hjälp av CMOs innehav av diverse olika certifieringar, beroende på uppdrag. Det slutliga ansvaret ligger på CMO för den produkten som de levererar. Men bolaget som har outsourcat är ansvarigt för att ta reda på att det CMO man använder sig av faktiskt följer de regler som finns. Oavsett slutligt ansvar för något som inte fungerar i slutprodukten är det själva läkemedlet i sin helhet som inte får tillverkas om en substans som ingår inte uppfyller de regelmässiga kraven. I det sammanhanget är det läkemedelsbolaget som får ta smällen eftersom läkemedlet inte får komma ut på marknaden, samtidigt som kostnaderna för framtagandet är kvar.

6.4.4 Analys och sammanfattning av enkätstudiens utfall

Enkätstudien kan tyckas vara fragmenterad, då det är tre olika metoder som har lett fram till ett resultat med i kvalitativa mått mätt något tunt utfall. En större respons på enkäterna, och fler intervjuer hade säkerligen gett ett mer nyanserat resultat. Resultaten och trenderna som går att utläsa ur enkäterna och av samtalet med läkemedelsbolagsrepresentanten har dock en hel del gemensamt.

Generellt sett är det viktigt för kunder att känna till de olika certifieringarna en CMO har, det är något som har kommit upp i båda enkäterna och under samtalet. Certifieringarna hör ihop med regelverk, och det är högst sannolikt att företagen i den här branschen är medvetna om vilka regelverk som ska följas. Generellt gäller det GMP certifiering samt regelverk uppsatta av EMEA eller FDA, beroende på marknad. Det är dock inte säkert att små företag kan leva upp till så höga standards, varför de själva outsourcar det som måste vara framställt på ett regelmässigt sätt. Detta framkom ur ett av enkätsvaren. Informationen om att regelverk följs bör dock göras mer tydlig när ett företag som NZB marknadsför sig själv, eftersom önskan av detta inte hade kommit upp om det hade varit självklart att alla följer regelverken.

Varför de olika regleringarna är så viktiga hos alla inblandade parter är inte så svårt att förstå, med tanke på att regelverk underlättar produktionsprocessen. Regelverk och lagar har kommit till för att följas, och att de följs underlättar den administrativa biten inom varje företag om företaget som samarbetet sker med faktiskt följer dem. Att kontrollera varje enskild partner i en så stor organisation som bioteknikvärlden är vore inte gångbart. Företagen förlitar sig istället på myndigheterna som utfärdar tillåtelser och certifieringar, och därmed gör de nödvändiga kontrollerna. Certifikatet är ett bevis på att allt går rätt till.

Dessutom omnämns ”track record/history” i alla sammanhang som mer eller mindre viktigt. I enkät 1 är ”track history” inte högt i rang när företagen själva skulle rangordna flera påståenden, samtidigt som densamma omnämns i andra sammanhang som viktig. Dessutom kommer ”track history” på tredje plats i rang i enkät 2, med 4,5 i medel, vilket i sig betyder att det är mycket viktigt att veta vad en CMO har gjort innan. Förmodligen ses track record som en försäkran om att företaget man samarbetar med faktiskt har utfört något bra innan, och att klienten som granskar inte är en försökskanin. När det rör sig om så mycket patent, pengar och ansvar vill företagen inte ta onödiga risker.

Som en tredje punkt vill jag återigen nämna att kvalitet går före kostnaden för ett samarbete. Överallt påpekas detta. Självklart skulle pris spela in om priset gick att påverka, men i nuläget verkar det som att priserna är relativt fasta och ingenting som klienter tänker på i första hand. Detta har poängterats tidigare i litteraturen och även hos NZB själv. Om konkurrensen blir hårdare kan man tänka sig att priset kommer att spela en större roll, men det sker förmodligen inte så länge CMO-företag är så nischade som de verkar vara för tillfället.

Utöver det ovan nämnda är det genomgående i undersökningen att förtroende och en bra arbetsrelation är viktigt för ett samarbete. Samma sak nämns också i undersökningarna som har presenterats av andra (Langer, 2007; Downey, 2007; Frost & Sullivan, 2007). Med tanke på att ett samarbete kan vara många år långt är kravet på en god arbetsrelation självklart. Jag tror att respondenterna, som har mer erfarenhet av den här typen av samarbeten än jag, tog i beaktande att ett samarbete som är långt kan anpassas och förbättras under tiden man jobbar. Samarbetena sträcker sig under en längre tid, men vore inte lika möjliga utan goda arbetsförhållanden. Å andra sidan är det inte ett konstigt krav oavsett vad ett företag sysslar med, då en bra arbetsrelation med öppen och rak kommunikation alltid underlättar arbetet.

6.4.5 Varumärkeskommunikation genom enkätstudie

I min enkätstudie ingår inget försök att ta reda på hur jag ska kommunicera ut ”Rethink Tomorrow” i filmen, eftersom det inte är något som jag tror att forna kunder eller eventuella nya klienter kan svara på. Jag utgick istället från min analys och från vad Novozymes ansåg skulle vara poängterat, då det ju finns en särskild kommunikationsstrategi för varumärket. Det jag kunde utläsa ur den empiriska studien är dock att miljö och hållbarhet fortfarande inte är så högt upp på potentiella klientföretags prioriteringslistor i ett samarbete, något som kan vara både bra och dåligt för Novozymes. Bra eftersom jag personligen är övertygad om att de här aspekterna kommer att bli allt viktigare framöver och NZ redan har identifierat det kommande behovet. Dåligt därför att det är svårare att marknadsföra något som inte anses vara så viktigt i nuläget. Dessutom tror jag nu i efterhand att min fråga i enkäterna som innefattar miljön inte var tillräckligt tydlig för att respondenterna skulle kunna ta en mer aktiv ställning.

7 Diskussion

Det kan tyckas att min studie och det som den leder till styrs av att jag ska marknadsföra företaget, istället för att kommunicera, men så är inte fallet. Information och marknadsföring är kompletterande verksamheter, inte konkurrerande (Erikson, 2005). Det mesta som jag skulle ta upp i filmen var bestämt av företaget från början, redan innan studien påbörjades. Det jag har försökt komma fram till är en förståelse av den här enorma branschen, intressena, vad som är viktigast att kommunicera ut och belysa. Detta i sin tur innebär att jag letade efter det mest effektiva sättet att kommunicera ut det NZB hade att säga i filmen.

7.1 Organisation och kommunikation

Organisationsidentitet eller företagsidentitet är en stor del av hur en organisation uppfattas. Många organisationer och företag har emellertid olika identiteter beroende på vad vi tittar på (Heide et al, 2005). Novozymes Biopharma Sweden AB är till exempel, om än relativt fristående, en del av Novozymes A/S, vilket innebär att identiteterna kan vara olika beroende på vilken kontext vi sätter NZB i.

Min första avsikt var att försöka se om det är någon gemensam kultur inom hela bioteknikbranschen, men detta visade sig vara mycket lättare tänkt än gjort. Det finns ingen möjlighet att utläsa någon övergripande kultur genom mina enkäter då de endast visar det sista steget inom kommunikationen, det som är tänkt att visas för allmänheten och ”den yttre världen”. Det jag har mött och som verkar vara genomgående inom branschen och de företag som jag har varit i kontakt med är policyn att mycket ska vara konfidentiellt. Informationen jag fick ta del av var information som var öppen för alla och djupare än så gick man inte eftersom den här studien är en offentlig handling. Eftersom jag inte kom till kärnan av något företag är det slöseri med tid att försöka tala om specifika värderingar hos mina respondenter. Hursomhelst kan jag ändå summera med att säga att ansiktet utåt man visar inom den här branschen är relativt likartat, även om sättet att nå dit man är idag mycket väl kan ha skiljt sig åt på vägen.

För att själv kunna se olika synvinklarna och förstå vad de olika avdelningarna gör pratade jag med både teknik- och marknads- och kommunikationsavdelningen på NZB. Även om jag inte har använt all information jag fick i själva uppsatsen har detta hjälpt mig att förstå den övergripande bilden, och komplexiteten av ett företag av denna typ.

Under tiden jag gjorde min studie gick jag igenom flera olika steg innan jag nådde målet. I teorin handlar allting om planerad kommunikation som via personlig kommunikation leder till symbolisk kommunikation (Heide et al, 2005). I mitt fall innebar detta att jag först var tvungen att identifiera mitt mål med studien och vad jag ville göra för Novozymes Biopharma Sweden (planerad kommunikation). Därefter talade jag med anställda på NZB för att få information jag behövde för att göra en varumärkesanalys samt en enkätundersökning som skulle hjälpa mig att koma fram till resultat (personlig kommunikation). Det är också den här typen av kommunikation som ger min text ett sammanhang. Slutligen producerade jag en film för att praktiskt visa mina resultat, eftersom jag anser att en film är mer användbar för ett företag som behöver något konkret än en rapport (symbolisk kommunikation).

Givetvis har mina litteraturstudier format en del av mina uppfattningar, och de har även lett till att jag har tyckt och agerat på ett visst sätt, både gentemot NZB och övriga företag inom bioteknik och läkemedel som jag har varit i kontakt med. Inte minst min varumärkesanalys

styrdes i hög grad dels av litteraturstudie och dels av dokumentanalys av interna dokument. Av den anledningen kan jag säga att jag delvis har ett induktivistiskt synsätt i mina resultat.

7.2 Förändring inom organisationen

Inom varje organisation finns en organisationskultur med speciella värderingar, normer, rutiner och ritualer som är närvarande i allting en organisation gör (Hofstede, 2003; Heide et al, 2005). I min studie är organisationerna bioteknikföretag. Kulturen inom företagen grundas på intern kommunikation inom företaget och den skulle inte existera om inte företagets medlemmar, det vill säga de anställda, inte talade med och agerade mot varandra på ett speciellt sätt. Att ha en gemensam kultur ger företaget en identitet och genomlyser det som företaget sysslar med, samt hur företaget blir uppfattat. (Hofstede, 2003)

Naturligtvis är ovanstående en förenkling av hur det hela ser ut generellt. Det blir mer komplext när man tar i beräkningarna förändringen som har ägt rum inom NZB, det vill säga uppgraderingen av både produktionslokalerna och produktionskapaciteten. För att företaget ska kunna fortsätta ha en intern säkerhet måste de anställda veta och vara helt på det klara med den nya agendan, så att de inte förlorar sin identitet i, och på grund av, den stora förändringen. Här är det återigen viktigt att den interna kommunikationen fungerar bra för att den externa kommunikationen ska ha en ärlig chans (Heide et al, 2005). Det som har hänt inom NZB kan man kalla för organisationsutveckling (Abrahamsson och Andersen, 2005). Rutinerna och teknikerna man använder är i princip samma som innan uppgraderingen, men produktionen är nu dubbelt så stor. Målet är att öka kapaciteten både med avseende på själva tillverkningen, men också med nya teknologier. Just teknologier är numera en viktig anledning till utveckling generellt sett (Abrahamsson och Andersen, 2005).

Även om det är en utmaning att göra en uppgradering, och ändra på rutinerna inom det egna företaget, måste man inom företaget vara beredd på att ta risker om man ska kunna ha en chans till vinst på längre sikt (van der Heijden, 2005). I det här fallet har NZB expanderat stort, men företaget kan inte vara säkert på att expansionen kommer att medföra en vinst. Vad som kan göras nu för att öka chanserna för framgång är att marknadsföra företaget på bästa möjliga vis. NZB har redan allt tryckmaterial de anser sig behöva, vilket är anledningen till att jag endast gör en film som de inte skulle få gjord med kostnader inom rimliga gränser annars. Dessutom gör min stillbildsfilm att jag kan visa upp många fotografier på kort tid, och på så sätt sammanfatta hur produktionen ser ut visuellt, något som kan vara bra både för de egna medarbetarna och externa intressenter. I och med att produktionen är ny är det en fördel att de anställda själva påminns om hur den ser ut.

7.3 Kultur

Jag har inledningsvis refererat till Hofstede (2003) för att lite bättre identifiera målgruppen och den övergripande kulturen inom målgruppen. Jag nämnde att företag som NZB kommer att rikta sig till huvudsakligen ligger i den rika västvärlden där även bioteknikmarknaden är mest utvecklad. Jag tvivlar på att NZB kommer att ha något samarbete med ett utvecklingsland inom en snar framtid, varför jag har valt att inte tänka på den aspekten när det gäller utformning av filmen.

Alla faktorer som jag hittills har nämnt i diskussionen kan tyckas vara övergripande, men är viktiga att nämna eftersom de påverkar utformandet och mottagandet av en film som handlar

om Novozymes Biopharma i Lund. Förändring inom organisationen leder till att filmen ska stärka det som är den nya bilden av företaget både internt och externt. Kulturen hos både mottagarna och det egna företaget spelar alltid en roll beroende på vad man inom företaget vill förmedla. Här handlar det ju om en ny produktion och ett nytt varumärke.

7.4 Den empiriska enkätundersökningen

Å ena sidan har vi pragmatisk validering som försöker bekräfta det man är ute efter att bevisa (Kvale, 1997). Å andra sidan säger idén om falsifiering att man ska göra allt man kan för att falsifiera sin teori, och endast när den inte på något sätt längre går att falsifiera är den bevisad och ”korrekt”. Jag har inte använt någon av de här metoderna till fullo i min analys, men jag hade båda i åtanke under hela studiens gång. En anledning till detta är ingen av teorierna skulle ha hjälpt mig att få den information jag behövde för att göra bra film av det material jag redan hade för filmen. Jag hade ingen övergripande teori, utan behövde information och vilka av de aktuella aspekterna jag hade som ansågs vara viktigast hos mina respondenter. Jag anser inte att det fanns något rättframt rätt eller fel uttryckt i mina frågeställningar, varför jag valde att varken verifiera eller falsifiera mina resultat, särskilt med tanke på att jag anser att jag hade ett litet urval av svar att röra mig med. Mina frågor hade en låg grad av struktur, och en låg grad av struktur leder till en hög grad av variation i svaren (Trost, 1994). Detta är ännu en anledning till att jag anser att jag inte kunde standardisera svaren i en ”sanning”, utan fick använda så mycket som möjligt av svaren från varje enskild respondent.

Som jag tidigare har nämnt valde jag att inte namnge några företag vaken i enkäterna eller i rapporten. I det här skedet av en studie, då allting är så generellt, finns ingen relevans i att skriva företagsnamn, även om företagen hade gett sitt godkännande. Trots att man inte kan koppla ett företag till ett givet svar finns risken för spekulation kring ”vem sa vad?”. Om jag inte hade garanterat att all medverkan skulle vara konfidentiell fanns risken för att företagen skulle vara ännu mer försiktiga med att yttra sig kring vad de anser i olika frågor på grund av oro för att bli dömda och feltolkade.

Jag använde alla svar jag fick i enkäterna, eftersom jag ansåg att det är mer troligt att ge en rättvis bild av responsen så än vid en sammanslagning av svar. Jag använde även svar som kanske inte direkt var kopplade till frågan om dessa svar underlättade den allmänna förståelsen i sammanhanget. Detta gjorde jag eftersom en del av min studie var att försöka förstå mig på den här branschen. Den här biten återkopplar till det som handlar om allmän förståelse av bioteknikföretag. Att bara använda exempelvis hemsidor, något jag kunde ha gjort för att ta reda på mer om varje företag, hade kunnat vara missvisande och vinklat. Varje företag skriver naturligtvis endast på det sätt som framställer företaget på ett positivt och fördelaktigt sätt.

Eftersom jag ovan har nämnt vinklad information som man får om man endast utgår från ett företags egna källor, bör också nämnas att jag är medveten om att informationen som handlar om Novozymes A/S och Novozymes Biopharma Sweden AB i den här uppsatsen också är företagsvinklad. Invändningar mot att använda sådant material bemöter jag med att jag anser att det i det här fallet inte spelar någon roll om bakgrundsinformationen om företaget är vinklad eftersom det just är bakgrundsinformation. Studien var inte avsedd att granska det egna företaget, utan hitta på ett sätt att kommunicera ut den sida av företaget som företaget själv vill belysa.

Ur min undersökning och även av tidigare undersökningar av bioteknikbranschen och samarbeten inom densamma kan jag se att arbetet är mycket resultatinkänt. Detta

sammanfaller även med ekonomiaspekten och företagets strävan efter vinst. Icke desto mindre är företag som NZB processinriktade *inom* företaget, då det just är själva processen som utgör själva arbetet. Att då leverera ett resultat också, på ett sätt och inom en tidsram som klienten kräver, är en stor utmaning som NZB har och kommer att ha även i framtiden.

7.5 Filmdiskussion

Efter avslutad studie hade jag en bättre uppfattning om hur jag skulle utforma en film för Novozymes Biopharma Sweden AB. Där skulle både det företaget vill belysa och det kunderna vill ha reda på komma till uttryck. Naturligtvis måste det som sägs i filmen vara kopplat till de bilder filmen visar, samtidigt som den ska vara informativ och även förmedla abstrakta begrepp som finns i varumärket. Slutligen måste den vara mycket generell om den ska kunna tilltala företag i ett flertal länder, då likheterna i företagskultur förmodligen finns relativt ytligt.

Krav från NZB är att produktionen beskrivs och att varumärket lyser igenom filmen. Det som enkätstudiens utfall visar är att produktionen i sig inte är det viktigaste för kunderna, utan vetenskapen om exempelvis certifieringar, regelverk, ansvar och Novozymes Biopharmas historia. Att ta upp historien i en film på 2-4 minuter är omöjligt, men ett påpekande om att noggrann dokumentation på densamma kan tas fram på begäran kan nämnas. Produktionen och fabriken i sig visas på fotografierna och behöver ingen närmare presentation eftersom målgruppen vet vad de olika processerna visar.

En annan aspekt som visade sig vara viktig, både i min undersökning och i tidigare gjorda undersökningar, är tidsaspekten, och företagets förmåga att hålla sig till deadlines. Att lova att hålla sig till deadlines är befängd, men att beskriva planering av en tidsplan, och med hjälp av vilka metoder man har tänkt hålla sig till den, kan vara väl värt att ta upp. Oväntade saker kan alltid dyka upp, men en noggrann planering kan minska risken för ovälkomna överraskningar.

Slutligen är det språket som inverkar på hur filmen uppfattas. Det är alltid lättare att ta till sig något om det är på det egna språket, något som även nämndes i ett av enkätsvaren. Eftersom hela Novozymes koncern har inriktat sig på engelska som sitt företagsspråk passar engelska även på filmen in i företagets kommunikationsramar. Att det vore önskvärt med en film på varje språk som är aktuellt vid ett samarbete är självklart, men är något som NZB själva får göra om de skulle anse att det finns ett behov. Enligt Hofstede (2003) behöver dock språket inte vara så begränsande längre, eftersom världen i stort har blivit en marknad. Kan man göra sig förstådd kommer man att hitta gemensamma punkter att bygga ett samarbete på. Just inom bioteknikbranschen verkar detta vara en sanning eftersom mycket tyder på att engelska är det officiella företagsspråket här. Slutligen måste jag påpeka att jag är medveten om att språket som används i filmen är svårt för en lekman, men återigen är det ett språk som förstås och används av målgruppen för filmen.

7.5.1 Diskussion av manus och val av fotografier

Jag har under arbetets gång hela tiden återknutit till filmen och hur den kan utformas utifrån materialet. Jag har tagit upp det som det är viktigt och varför det är viktigt i den film som denna studie resulterade i. I det här avsnittet kommer jag att sammanfatta och argumentera för de val jag gjorde när jag skapade filmen. Min utgångspunkt för detta är främst manuset (Bilaga 4) som jag använde, men även fotografierna samt symbolerna som jag har redogjort för i avsnitt 6.2.4 (sid 23-24).

Till att börja med använde jag mig av Novozymes egen loop som öppningsmusik i början av filmen. Loopen hör till profilen, och brukar ingå när företaget kommunicerar via ljud och film. Samma musik användes även i slutet av filmen för att knyta ihop hela filmpresentationen av företaget till en helhet. Den allra första och den allra sista bilden i filmen ser likadana ut av samma anledning.

Efter introduktionsbilden med företagets namn börjar filmen med att visa fotografier på den första fasen i forskningen i produktionsfabriken på Novozymes Biopharma i Lund. Samtidigt som fotografierna rullar presenterar jag kortfattat vad Novozymes Biopharma gör och för vem företaget gör det. Därefter följer en presentation på spannet av tjänster företaget kan tillhandahålla – från småskalig till storskalig produktion. Fotografierna följer varandra i en kronologisk ordning från början till slutet av stillbildsfilmerna, vilket innebär att laboratoriefasen med småskalig produktion visas först, för att avsluta med fotografier på maskinerna för den storskaliga produktionen. Emellanåt har jag dock valt att lägga in enstaka fotografier på personer som dokumenterar de olika delmomenten, dels en dokumentation på en dataskärm, och dels en i en pärm. Den främsta anledningen till att jag visar dokumentationen är för att knyta an till GMP produktion – något som genom mina enkätstudier har visat sig vara mycket viktigt att poängtera. Dessutom talar jag i filmen även om att Novozymes och Novozymes Biopharma arbetar efter GMP, har certifikatet som krävs för att bevisa det och att företaget kontrolleras av Läkemedelsverket och EMEA.

En annan aspekt som visade sig vara viktig att känna till enligt enkätstudierna var att kunderna gärna ville ha reda på hur det har gått för företaget tidigare, varför jag valde att nämna att Novozymes har mer än 30 års erfarenhet inom bioprocessutvecklingen. Detta säger inte några detaljer om hur det gick, men det visar på en lång erfarenhet inom en relativt ung bransch. Det sista fotografiet visar kontrollrummet där allting övervakas, även här med syfte att få ett naturligt flyt och avsluta bildpresentationen av själva fabriken – kontrollrummet spelar en avgörande roll i alla delar av produktionen.

I varumärkesanalysen kom jag fram till vilka symboler som var kännetecknande för ”Rethink Tomorrow” – främst fyrklövern i guld och blommorna i olika färger, blommorna som ser ut att ha en rörelse in i framtiden. Eftersom varumärket ska lysa igenom hela filmen valde jag att visa en logga längst upp i högra hörnet på alla bilder, eftersom den visar både Novozymes namn, varumärkets namn och fyrklövern. Utöver detta använde jag mig främst av den gröna varumärkesfärgen genomgående i hela filmen. Detta var ett medvetet val eftersom den gröna färgen är mest kännetecknande dels för själva varumärket, dels för det som varumärket ska kommunicera ut – forskning för att hitta hållbara lösningar med avseende på miljön. Jag har satsat på att visa två olika bakgrunder under fotografiernas framrullning, en stående och en liggande, där bakgrunderna är uppbyggda så att de inte hamnar i fokus, men ändå tydligt visar färgerna och bakgrundsformerna som är vanliga för ”Rethink Tomorrow”.

Eftersom jag i min varumärkesanalys kom fram till kärnorna och tanken bakom ”Rethink Tomorrow” var det viktigt att även i filmen få med detta. Jag valde att skapa ett eget avsnitt i slutet av filmen för just detta. I den sista meningen, i kombination med de sista två bilderna som visas medan jag talar, presenteras en sammanfattning av vad Novozymes varumärke står för:

”Through bioinnovation Novozymes is looking for sustainable answers for what’s coming – tomorrow and in the future!”

Eftersom Novozymes egen kommunikationsstrategi säger att man alltid ska belysa minst en av tre *brand pillars* var detta självklart. Jag valde dock även att förstärka kommunikationen av varumärket i den här meningen genom att presentera två istället för bara en pelare, samt ordet ”bioinnovation” som kännetecknar hur Novozymes gör det de gör. Jag staplade upp orden ”bioinnovation”, ”sustainable answers” och ”what’s coming” för att ge dem extra tyngd, samtidigt som jag i samma bild använde mig av en grön bakgrund och flygande blommor – samma blommor som i diverse skepnader är symboler för ”Rethink Tomorrow”. Eftersom filmen är totalt dryga två minuter lång, inklusive introduktions- och avslutningsloop, räcker det med en mening och två bilder som handlar om enbart varumärket. Istället symboliseras ”Rethink Tomorrow” som sagt av färger och logga, inklusive fyrklöver, i resten av filmen.

I avsnitt 6.3.1 (sid. 28) talade jag om marknadsidentifiering, identitet och positionering, något som är av yttersta vikt för att skapa och kommunicera ut ett framgångsrikt varumärke. Jag har indirekt svarat på de fyra frågorna som presenterades där även i filmen¹⁵. Se Bilaga 4 för fullständigt manus:

Varumärke för: “...*bioprocess development*...” = (vad); “...*qualified provider of contract services to the pharmaceutical and biotechnology industries*.” = (vem); “...*looking for sustainable answers for what’s coming*...” = (när); “... *the world leader in bio-innovations*.” = (mot vem).

Avslutningsvis vill jag poängtera att filmens längd avgjordes av vad jag ansåg var allra viktigast att inkludera med tanke på dess syfte. Därför är den endast drygt två minuter lång, trots att det finns avsevärt mycket mer att säga. Filmen har trots allt mycket kort tid på sig att fånga mässtittarens intresse och samtidigt förse denna med så mycket information som möjligt. Inte heller när filmen visas som del av en längre presentation, exempelvis vid interna sammanträden eller konferenser, behöver den vara detaljerad. Då kommer det att finnas en längre och utförligare beskrivning av företaget och varumärket i själva presentationen.

7.6 Kommande undersökningar

Om jag skulle göra om den här undersökningen, eller göra en liknande studie, finns det aspekter jag är mer medveten om nu än vad jag var när jag startade den här studien. Om jag utgår från att jag har pengar och tid så att det räcker, så är det även viktigt att göra en studie av den här typen tillsammans med åtminstone en annan person. Det skulle ge mer utrymme för diskussioner och fler infallsvinklar.

Till att börja med när det gäller själva enkätstudien hade jag identifierat och studerat konkurrenterna, utöver studien av de potentiella klienterna (van der Heijden, 2005). Den här aspekten skulle inte hålla mig lika ”låst” på samma sätt som jag var under denna studiens gång, men skulle ge en större omfattning av potentiella respondenter. Vidare hade jag föredragit personliga möten med representanter från varje företag istället för snabba enkäter via e-postkommunikation och på mässa. Detta kräver dock en relativt frikostig ekonomi då företagen befinner sig i flera olika länder, och var inte en möjlighet under den här studien.

¹⁵ Frågorna för detta är: ”ett varumärke för vad/ för vem/ för när/ mot vem?”.

8 Referenser

8.1 Böcker

- Abrahamsson, B., Andersen J A. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber AB. Malmö.
- Bakka, J F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur – kultur – processer*. Liber AB. Malmö.
- Bergström, B. (2003). *Effektiv visuell kommunikation*. Carlssons Bokförlag. Stockholm.
- Bruce Litton, G. (2001). *Dynamisk varumärkeskommunikation*. JELP Publishing. Stockholm.
- Erikson, P. (2005). *Planerad kommunikation*. Liber AB. Malmö.
- Ghauri, P., Cateora, P. (2006). *International marketing*. McGraw-Hill. Berkshire, UK.
- Haig, M. (2005). *Att lyfta ett varumärke – Hemligheten bakom 50 av de största succéerna*. Liber AB. Malmö.
- Hedman, J., Kalling, T. (2001). *The business model: a means to understand the business context of information and communication technology*. Working paper series. Lund institute of economic research.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Liber AB. Malmö.
- Hofstede, G. (2003). *Cultures and Organisations – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Profile Books Ltd. London, UK.
- Jacobsen, D I., Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur. Lund.
- Kapferer, J-N. (2004). *The new strategic brand management*. Kogan Page Limited. London, UK.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund.
- Leirpoll, J. (2006). *Video i Praktiken*. ISBN 829936484-1.
- Nilson, T.H. (1999). *Ladda ditt varumärke - strategier och praktiska råd*. Svenska Förlaget. Stockholm.
- Patton, M Q. (1990). *How to use qualitative methods in evaluation*. SAGE Publications, Inc. California, USA.
- Ruane, J M. (2006). *A och O i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur. Lund.
- Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Studentlitteratur. Lund.

Trost, J. (1994). *Enkätboken*. Studentlitteratur. Lund.

Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios- the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.

8.2 Artiklar och rapporter

Downey, W. (2007). *CMOs focused on meeting needs and time lines*. Genetic Engineering & Biotechnology News (Vol. 27, No. 17).

Ernst & Young. (2007). *Global Biotech Report 2007*.

Frost & Sullivan. (2007). *Global Biopharmaceutical Contract Manufacturing Markets*. Pharmaceuticals and biotechnology research group (December 2007).

Langer, E S. (2007). *Biopharmaceutical Production Outsourcing Matures*. BioProcess International (February 2007).

8.3 Internet

Information om Förenta Nationernas Global Compact, 16 maj 2008:
http://www.unhcr.se/se/how_i_can_help/Global_Compact.htm

8.4 Interna dokument som ingår i dokumentanalys

- Novozymes Biopharma
- Novozymes Biopharma Profile
- Novozymes Biopharma AB - Complying with Good Manufacturing Practises
- GMP - Good Manufacturing Practices
- Novozymes Contract Manufacturing – *Culturing your ideas*
- BPEye, winter issue
- Defining Bioinnovation
- Seamless Transfer from R&D to GMP production
- Novozymes customer communication and branding – *Novozymes' Touch*
- Rethink Tomorrow – *How branding makes us a magnet*
- Messaging Strategy
- Positioning Text

9 Bilaga 1

Enkät som skickades via e-post till tidigare kunder.

My name is Dragana Trivic, and I am a student at Lund University. I am contacting you because I am currently writing my master's thesis in Communication in cooperation with Novozymes Biopharma (a Contract Manufacturing Organisation, CMO) in Lund. In order to do my empirical study, I would be very grateful if you could answer five general questions. I am turning to you because you are cooperating or have cooperated with Novozymes at some point (I only got the references, and no details about the projects or which part of your company that was involved). All the answers are confidential, and your company will not be mentioned in the report. I am doing a presentation for Novozymes Biopharma and their new production in Lund. Your answers will be a great help for me.

Thank you for your cooperation, and if you have any questions, please do not hesitate to contact me!

Yours Sincerely

Dragana Trivic

E-mail: draganatri@gmail.com

Mobile: +46 707 89 50 10

Questions

1. What would be the reason for your company to outsource a part of your production to a CMO?

2. What kind of information would you like the CMO to provide in order to facilitate for you to decide whether the CMO is suitable or not?

3. Was there any general information that was lacking before and/ or during your cooperation with a/the CMO?

4. What, according to you, is the most important when outsourcing to a CMO? Please order the criteria below, 1 being most important, 8 least important. Put the numbers in the space provided after each criteria

- Meeting time lines (deadlines) for the project ()
- Costs ()
- Establishing a good working relationship ()
- Being updated and involved during the process, even if the CMO is responsible for “doing the job” ()
- Knowing the CMOs technical advantages ()
- Mutual/reciprocal responsibility ()
- Environmental sustainability ()
- Knowing the track history ()

5. Is there anything else you think is very important in a partnership with a CMO, that I have forgot to mention?

Thank You!

10 Bilaga 2

Enkät som delades ut på mässan i Basel.

Dear respondent!

For starters, thank you for taking 5 minutes of your time to answer this survey! My name is Dragana Trivic, and I am a student at Lund University. I am currently writing my master's thesis in Communication in cooperation with Novozymes Biopharma (a Contract Manufacturing Organisation, CMO) in Lund. In order to complete my study, I would be very grateful if you could answer a few quick and general questions about outsourcing. Your contribution would be invaluable for my study. I guarantee confidentiality.

Thank you for your cooperation, and if you have any questions, please do not hesitate to contact me!

Yours sincerely
Dragana Trivic

E-mail address: draganatri@gmail.com
Mobile phone: +46 707 89 50 10

Questions

1. Which factors are important to you when, and if, you are considering a CMO for cooperation? Please grade the criteria below, using the grades 1 to 5, where 1 is completely unimportant and 5 is crucial.

- Meeting time lines (deadlines) for the project ()
- Costs ()
- Establishing a good working relationship ()
- Being updated and involved during the process, even if the CMO is responsible for "doing the job" ()
- Knowing the CMOs technical advantages ()
- Mutual/reciprocal responsibility ()
- Environmental sustainability ()
- Knowing the track history ()
- Production capacity ()
- Flexibility ()

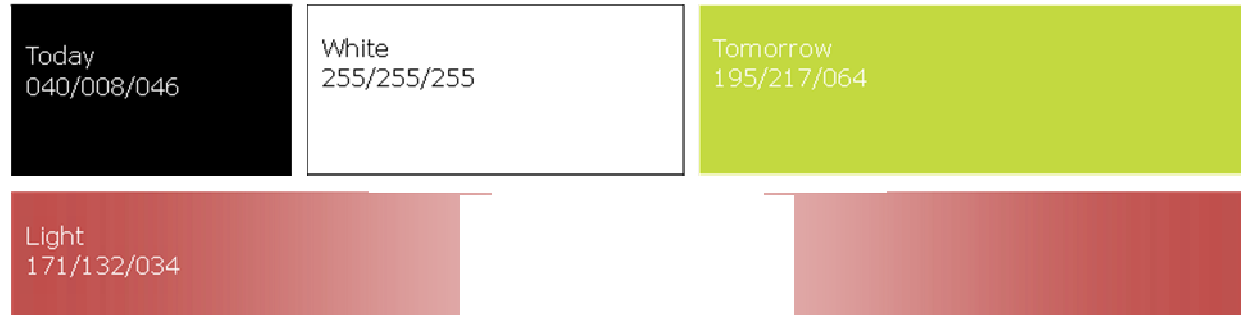
2. What kind of information would you like the CMO to provide in order to facilitate for you to decide whether the CMO is suitable or not for your purposes?

3. Is there anything else you think is very important in a partnership with a CMO? Please state this in space provided below.

11 Bilaga 3

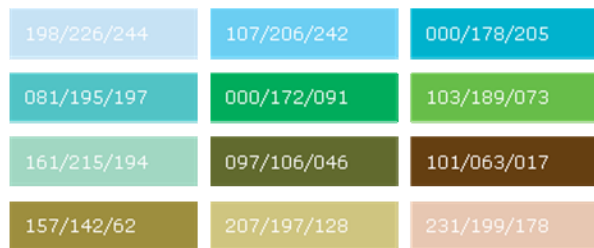
Färger som Novozymes använder sig av i sitt varumärke.

Brand Colours

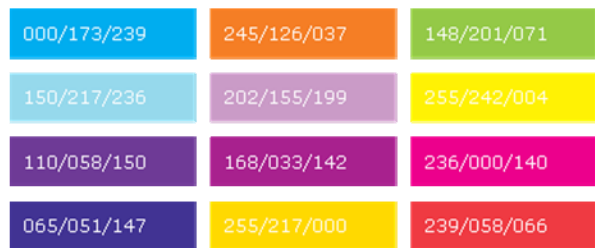


Secondary Colours

Natural Colours



Touch Colours



12 Bilaga 4

Manus som användes i filmen.

Novozymes

Novozymes Biopharma is a qualified provider of contract services to the pharmaceutical and biotechnology industries.

Novozymes uses its knowledge and experience to develop GMP manufacturing processes for recombinant biotherapeutics, based on microbial fermentation. The development scope extends from laboratory to industrial-scale production and includes fermentation and purification development, analytical method development, process characterization and process validation.

Novozymes Biopharma operates a multi-purpose GMP production plant located in Lund, in Sweden. The facility is state of the art, possesses both small-scale and large-scale production lines and has been fully documented according to GMP since 1994.

Novozymes can leverage more than 30 years of experience in bioprocess development to save our client's time and resources and minimize project risks.

Novozymes Biopharma is certified by the Swedish Medical Products Agency and EMEA to produce biological material for clinical trials.

The GMP facility is designed and authorized to handle recombinant and native organisms as well as moderate risk pathogens. Novozymes Biopharma is a wholly owned subsidiary of Novozymes A/S, the world leader in bio-innovations.

BRAND – Rethink Tomorrow

Through bioinnovation Novozymes is looking for sustainable answers for what's coming – tomorrow and in the future!