
- SAMMANFATTNING -

Titel:	Tre strategiska synsätt- en fallstudie av Biovitrum
Författare:	Cecilia Cronstedt, David Holme, Martin Larsson, Andreas Ringquist
Handledare:	Gösta Wijk
Nivå:	Kandidatuppsats
Nyckelord:	Biovitrum, Biotech, rationellt synsätt, skeendebaserat synsätt, kaos balans-baserat synsätt
Problemformulering:	Vilka är de bakomliggande faktorerna för den nuvarande strategin? Hur ser de strategiska processerna ut på Biovitrum? Vad avgör graden av risktagande? Vilka teoretiska modeller har använts i det strategiska arbetet?
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att studera och analysera Biovitrums strategi och strategiska processer. Vi ämnar studera i vilken grad som Biovitrum använt sig av de tre strategiska synsätten som vi definierar i teorikapitlet. Vidare har vi för avsikt att om möjligt komma med förslag till tänkbara nya strategiska modeller som skulle kunna vara speciellt lämpade för Biovitrum.
Metod:	Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie. Teori har samlats in från ett flertal källor och sammanställts i en modell. Utvärdering av Biovitrums situation har skett med hjälp av intervjuer, artiklar, hemsidor, pressreleaser etc. Utifrån de tre valda teoretiska synsätten har vi analyserat Biovitrums strategi och strategiska processer.
Slutsatser:	Vår slutsats är att Biovitrum har använt sig av olika strategiska synsätt under olika perioder i företagets utveckling. Först har man använt sig av det rationella synsättet med vissa inslag av det skeendebaserade för att sedan gå vidare till att använda sig av det skeendebaserade synsättet. Vi ser även inslag av kaos balans-baserade synsättet.

- FÖRORD -

Under den andra halvan av vårterminen 2002 har vi, vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet, arbetat med denna kandidatuppsats. Det har varit en mycket intensiv period, såväl akademiskt som socialt.

Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra utan det stöd vi fått från Biovitrum. Vi vill speciellt tacka Mats Pettersson, Göran Arvidson och Johan Kördel för deras hjälp och att de varit så tillmötesgående. Vidare vill vi tacka vår handledare Gösta Wijk för hans vägledning och inspiration.

Slutligen vill vi tacka Dr. Michael Steinmetz på MPM Capital och Kristoffer Melinder på Nordic Capital för deras tankar och reflektioner om Biovitrum.

Eventuella fel och brister kan inte belastas ovanstående personer utan endast oss själva.

Lund, den 28 maj 2002

Cecilia Cronstedt

David Holme

Martin Larsson

Andreas Ringquist

- INNEHÅLLSFÖRTECKNING -

1 - INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	6
1.1.1 Litteratur	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3 SYFTE	8
1.4 BEGREPPSDEFINITION	9
1.4.1 Biotechföretag	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR	9
2 -METOD	12
2.1 VAL AV FÖRETAG OCH BRANSCH	11
2.2 VAL AV METOD	11
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.3.1 Val av perspektiv	12
2.3.2 Insamling och bearbetning av primärdata	12
2.3.3 Insamling och bearbetning av sekundärdata	13
2.3.4 Insamling och bearbetning av teori	13
2.4 METODDISKUSSION	14
2.4.1 Kvalitativ datainsamling	14
2.4.2 Intervjumetod	14
2.4.3 Källkritik	15
2.4.4 Teorikritik	16
3 - FALLBESKRIVNING	18
3.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	17
3.1.1 Inledning	17
3.1.2 Historia	17
3.1.3 Organisation	18
3.2 FORSKNING	19
3.2.1 Forskningsområden	19
3.2.2 Forskningsprocess	20
3.3 BIOVITRUMS FORSKNINGSPORTFÖLJ	22
3.4 PLASMA PRODUCTS	23
3.5 AVKNOPPNING	23
3.6 ÄGARFÖRHÅLLANDEN	24
3.7 HUVUDÄGARNNA	24
3.7.1 Nordic Capital	24
3.7.2 MPM Capital	25

3.8	FINANSIERING.....	27
3.9	STRATEGI	27
3.9.1	<i>Affärsidé</i>	27
3.9.2	<i>Framtagande av strategi</i>	28
4	- TEORI -	31
4.1	RATIONELL STRATEGISK ANSATS.....	30
4.1.1	<i>Omvärldsbaserade synsättet</i>	31
4.1.2	<i>Resursbaserat synsätt</i>	35
4.2	SKEENDEBASERAD STRATEGISK ANSATS	37
4.2.2	<i>Den strategiska processen</i>	38
4.2.3	<i>Handlingsmönster</i>	39
4.2.4	<i>Adhokrati</i>	40
4.2.5	<i>Kritik mot Mintzberg och det skeende baserade synsättet</i>	40
4.3	KAOS BALANS-BASERADE SYNSÄTTET.....	41
4.3.1	<i>Balans mellan stabilitet och flexibilitet</i>	41
4.3.2	<i>Strategi som regler</i>	43
4.3.3	<i>Fokusering på nutid</i>	43
4.3.4	<i>Förändring</i>	44
4.3.5	<i>Tankar från naturvetenskapen</i>	46
4.4	NORMANNS TEORIER	47
5	- ANALYS-	49
5.1	ANALYS AV BIOVITRUM UR ETT RATIONELLT SYNSÄTT	48
5.1.1	<i>Omvärldsbaserat synsätt</i>	48
5.1.2	<i>Resursbaserade synsättet</i>	53
5.2	ANALYS AV BIOVITRUM UR ETT SKEENDEBASERAT SYNSÄTT.....	54
5.2.1	<i>Organisationsstrukturen</i>	55
5.2.2	<i>Formaliserade planer kontra affärsidé och vision</i>	55
5.2.3	<i>Omvärlden</i>	56
5.2.4	<i>En avsiktligt uppkommen strategi</i>	57
5.2.5	<i>Den ekonomiska påverkan på vägvalen</i>	57
5.2.6	<i>Hård och mjuk data</i>	58
5.2.7	<i>Flexibilitet</i>	58
5.2.8	<i>Milstolpar som går att anpassa</i>	58
5.3	ANALYS UR ETT KAOS BALANS-BASERAT SYNSÄTT	59
5.3.1	<i>Svårplanerad verksamhet</i>	59
5.3.2	<i>Olika strukturer</i>	60
5.3.3	<i>Förändringsarbetet på Biovitrum</i>	61
5.3.4	<i>En enkel organisation</i>	62
5.4	ANALYS UR NORMANNS SYNSÄTT	62
6	- SLUTSATS -	65
6.1	SAMMANFATTANDE DISKUSSION	64
6.2	VÅR MODELL AV BIOVITRUMS STRATEGI OCH STRATEGIPROCESS	65
6.3	KARTAN OCH LANDSKAPET	67
6.4	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	67
7	- KÄLLFÖRTECKNING -	69

- FIGURFÖRTECKNING -

FIG.1 ÖVERGRIPANDE MODELL FÖR VÅRT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	14
FIG. 2 BIOVITRUMS ORGANISATIONSSTRUKTUR	19
FIG. 3 BIOVITRUMS FORSKNINGSPipeline	20
FIG. 4 SAMMANSTÄLLNING AV BIOVITRUMS FORSKNINGSPORTFÖLJ	22
FIG. 5 STRATEGI SOM FÖRÄNDRING AV POSITION ENLIGT ANSOFF (1965)	32
FIG. 6 DE FEM STRUKTURELLA KRAFTERNA SOM PÅVERKAR AFFÄRSOMRÅDETS ATTRAKTIVITET ENLIGT PORTER	32
FIG. 7 DE TRE GRUNDLÄGGANDE STRATEGIERNA ENLIGT PORTER	33
FIG. 8 STRATEGI SOM PLAN	34
FIG. 9 AFFÄRSIDÉS YNSÄTTET	35
FIG. 10 BARNEYS VRIO-MODELL	36
FIG. 11 STRATEGI OCH HANDLINGSMÖNSTER ENLIGT MINTZBERG (THE STRATEGY PROCESS, 1988)	39
FIG.12 TAKÅSEN	41
FIG. 13 OLIKA NIVÅER AV FÖRÄNDRING	45
FIG. 14 PROOF OF CONCEPT	52
FIG. 15 VÅR MODELL AV BIOVITRUMS STRATEGI OCH STRATEGISKA PROCESSER	66

1

- INLEDNING -

I detta första kapitel beskriver vi bakgrunden till vårt val av ämne och problemformulering. Här redogör vi kort för biotechbranschen och vårt fallföretag Biovitrum. Kapitlet avslutas med syfte, begreppsdefinitioner och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Under 70-talet ledde flera forskningsframsteg till att man fick en ökad förståelse för de minsta beståndsdelarna av organismen, cellerna och molekylerna.¹ Celler och molekyler är extremt specifika i sin påverkan på andra organismer. Det gör att produkterna som framställts med bioteknik är bättre lämpade att lösa specifika problem i kroppen. Den specifika verkan gör också att bieffekter och andra sideffekter reduceras kraftigt.²

Den nya tekniken fick forskarna att inse att det fanns en möjlighet att lösa problem som tidigare varit olösta. Biotekniken har inneburit en revolution i läkemedelsbranschen.³ Innan slutet på 70-talet hade det inte startats några nya läkemedelsbolag sedan 50-talet. I bioteknikens fotspår började de i slutet på 70-talet och i början på 80-talet växa upp små företag, knutna till amerikanska universitet, som med en stor entreprenöranda började forska i nya läkemedel. I de här företagen arbetade forskare som kom direkt från universiteten och de hade ingen erfarenhet från läkemedelsindustrin.

Ett av de första amerikanska biotechbolagen, Genentech, var det första biotechföretaget som introducerades på börsen. Den lyckade börsintroduktionen av Genentech 1980 lockade flera biotechföretag till börsen. 1982 nådde den första produkten från bioteknisk forskning marknaden. Det var Genentechs utveckling av mänskligt insulin som läkemedelsbolaget Eli Lilly köpte rättigheterna till. I slutet på 80-talet fick riskkapitalisterna upp ögonen för biotechbranschen.

Biotechbranschen karaktäriseras av höga risker och hög potentiell avkastning.⁴ Sannolikheten för att en idé skall bli ett godkänt läkemedel ligger under 5% och för en klinisk kandidat som har kommit en bit på vägen är sannolikheten under 10% att den skall leda till en färdig

¹ www.bio.org

² Robbins-Roth, C, *From Alchemy to IPO*, 2000

³ Ibid

⁴ Intervju med Dr. M. Steinmetz, General Partner och styrelseledamot i Biovitrum

produkt.⁵ Eftersom det tar tid att föra igenom en klinisk kandidat genom alla de kliniska faserna (se figur 3 sid. 20) krävs det en lång investeringshorisont.

Med detta i bakhuvudet tyckte vi att det skulle vara mycket stort intresse att se hur man arbetar med de strategiska frågorna i biotechbranschen. Vi tycker också att biotechföretagens affärsidé, att sälja forskningsresultat, är värd att studera ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Hur är det att leda ett företag som främst säljer idéer och ofta inte några egentliga produkter. Ett annat och kanske viktigare perspektiv som gör biotechbranschen fascinerande är dess potential att lösa så många stora medicinska problem.

Vårt fallföretag, Biovitrum, skiljer sig från de flesta andra biotechföretag. Det har en bakgrund från en stor läkemedelskoncern och har egna intäkter. Biovitrums speciella karaktär gjorde att vi tyckte det var av intresse att studera de strategiska processerna i företaget. Speciellt intressant är hur Biovitrum har påverkats av att gå från att vara en del av en stor multinationell koncern till att vara ett eget företag. Mot denna bakgrund vill vi studera vilka strategier som man kan använda sig av på Biovitrum.

1.1.1 Litteratur

Grunderna för dagens teorier inom företagsekonomisk strategi kommer från den militära strategin. En av de första strategierna var Sun Tzu som 500 f.Kr. skrev sin bok ”The art of War” där han kommer med råd om hur en militär fältherre skall agera i olika situationer på slagfältet.⁶ Senare under renässansen kom Machiavellis ”Fursten”.⁷ Den moderna militär strategins fader är von Clausewitz som med sin bok ”Vum Kriege” utgiven 1833 startade en ny era inom militär strategi.⁸ Gemensamt för dessa böcker förutom att de är inriktade på militär strategi är att de antar att det går att fatta rationella beslut.

Först på 60-talet uppkom en mer sammanhängande disciplin inom den företagsekonomiska strategin, den var inspirerad av militärstrategi och nationalekonomi. Upphovsmännen till detta var Alfred Chandler, Igor Ansoff och Alfred Sloan.⁹ Dessa tre herrar anses vara grundarna till det rationella synsättet inom strategin. Inom dagens rationella synsätt dominerar två huvudinriktningar, det omvärldsbaserade synsättet som företräds av Michael Porter m.fl. och det resursbaserade synsättet som företräds av Jay Barney.¹⁰ Det omvärldsbaserade synsättet anser att ledningen för ett företag skall söka sig till en attraktiv bransch som de hittar genom att göra en omvärldsanalys. I det resursbaserade synsättet fokuserar man istället på att företaget skall använda sina egna resurser på ett så lämpligt sätt som möjligt.

Senare teorier har ifrågasatt det rationella synsättet, de menar att det inte är möjligt att enbart fatta strategiska beslut på rationella grunder. Grundaren av det skeendebaserade synsättet, Henry Mintzberg, kritiserar det rationella synsättet och menar att den strategiska planering som det rationella synsättet förespråkar är för snävt inriktad och lägger för stor vikt på

⁵ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

⁶ Tzu, Sun, ”Om krigets konst”, 1996

⁷ Machiavelli, Nicoli, ”Fursten”, 1987

⁸ von Clausewitz, Carl, ”On War”, 1968

⁹ Whittington, Richard, ”What is Strategy and does it matter?”, 1993

¹⁰ Grant, M. Robert, ”Contemporary Strategy Analysis”, 1998

kvantitativ data istället för kvalitativ data.¹¹ Mintzberg menar att den strategi som förverkligas kan vara planerad och avsiktlig men kan också ha vuxit fram på ett annat sätt.

Ett annat synsätt på strategi är kaos balans-baserade synsättet. Detta synsätt har växt fram det senaste 15 åren och är framtaget framför allt av Kathleen M. Eisenhardt. Det kaos-balans baserade synsättet kan ses som en balansgång mellan flexibilitet och stabilitet. Ibland liknas det vid att balansera på en takås, där för mycket av flexibilitet eller stabilitet leder till att man trillar ner från taket.¹²

Ett annat perspektiv på strategi ger Richard Normann i sin bok "När kartan förändrar affärslandskapet". Han menar att det i dag är främst vår fantasi som sätter begränsningar för hur man kan forma ett företag och därmed också dess strategi.¹³

1.2 Problemformulering

Vi har för avsikt att utvärdera Biovitrum's strategi och strategiska processer utifrån redan befintliga teorier och bedöma deras giltighet i detta specifika fall. Vi har inte för avsikt att dra några generella slutsatser som är allmängiltiga för hela biotechbranschen. Det finns två huvudsakliga anledningar till detta. För det första är vårt urval för litet då vi gör en kvalitativ fallstudie av endast ett företag. För det andra är Biovitrum inte representativt för hela biotechbranschen då det är ett biopharmaceuticalföretag¹⁴ och bildats genom en avknoppning från ett multinationellt läkemedelsföretag. Biovitrum skiljer sig också gentemot andra biotechföretag då det genererar egna intäkter som kan finansiera forskningsverksamheten.

De frågor som vi formulerat är följande

- Vilka är de bakomliggande faktorerna för den nuvarande strategin?
- Hur ser de strategiska processerna ut på Biovitrum?
- Vad avgör graden av risktagande?
- Vilka teoretiska modeller har använts i det strategiska arbetet?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera och analysera Biovitrum's strategi och strategiska processer. Vi ämnar studera i vilken grad som Biovitrum använt sig av de tre strategiska synsätten som vi definierar i teorikapitlet. Vidare har vi för avsikt att om möjligt komma med förslag till tänkbara nya strategiska modeller som skulle kunna vara speciellt lämpade för Biovitrum.

¹¹ Bruzelius, L H & Skärvad, P H, "Integrerad organisationslära", 1995

¹² Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, "Competing on the edge", 1998

¹³ Normann, Richard, "När kartan förändrar affärslandskapet", 2001

¹⁴ Företag som utvecklar egna produkter som de lanserar på marknaden se vidare 1.3.1

1.4 Begreppsdefinition

1.4.1 Biotechföretag

”Biotechnology” eller ”biotech” eller det svenska bioteknik, kan definieras på olika sätt. Ordet ”bio” betyder användandet av en biologiskprocess¹⁵ och ordet ”technology” betyder att lösa ett problem eller skapa en produkt¹⁶. Vi kommer att konsekvent använda oss av det engelska ordet biotech, då vi finner att det är det mest använda även i Sverige. En mer relevant definition av biotech är:

”Användandet av molekylära och celldrivna processer för att lösa problem eller att tillverka produkter”¹⁷.

En mer specifik definition än den ovanstående är dock av intresse för oss. Vi väljer därför följande definition:

”Forskningsorienterade företag som tar fram produkter eller tjänster som har som mål att resultera i läkemedel eller andra medicinska behandlingsinstrument”¹⁸.

Anledningen till att vi valt denna definition är att de flesta företag inom biotech sektorn faller inom denna ram och så även vårt fallföretag Biovitrum. Vi finner det ej relevant att inkludera företag som t.ex. tar fram nya grödor, forskar inom alternativa drivmedel etc., även om de i vissa fall kan räknas som biotechföretag. Det som skiljer dessa branscher från vår definition är att de inte behöver gå igenom kliniska försök på människor. Dessutom behöver de inte få sina produkter godkända på samma rigorösa sätt som läkemedel.

Inom branschen delar man in biotechföretagen i två olika grupper: dels företag som utvecklar egna produkter som sedan lanseras på marknaden antingen i egen regi eller i samarbete med andra, dels företag som fokuserar på forskning och använder kompetensen i samarbete med stora läkemedelsföretag.¹⁹ Den produktorienterade gruppen brukar också kallas för biopharmaceuticals, vilken Biovitrum tillhör.

1.5 Avgränsningar

Vi har inte för avsikt att studera det strategiska arbetet som Pharmacia bedrev innan bildandet av Biovitrum. Dock kommer vi att redogöra för tankarna i samband med avknoppningen av Biovitrum och tiden före. Detta för att ge en bättre helhetsbild. Fokus gällande Biovitrums forskning kommer främst att inriktas på det metabola terapiområdet. Detta eftersom vi ser området som kärnan i Biovitrums verksamhet. Det är främst det metabola terapiområdet som

¹⁵ www.bio.org/guidetobiotechnology

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ibid

¹⁸ Bioventia Life Science Consultants KB ”Branschstöd till bioteknikindustrin - En förstudie på uppdrag av Exportrådet”, 2000

¹⁹ Intervju med Dr. M. Steinmetz, General Partner MPM Capital och styrelseledamot i Biovitrum

vi analyserar och ej i samma utsträckning proteinläkemedel och plasma. Vi kommer bara att titta på Biovitrum och inte jämföra det med andra aktörer inom branschen. Vi har ej heller någon möjlighet att bedöma huruvida Biovitrums valda strategi kommer att vara lyckosam eller ej. Detta med anledning av den begränsade tidsperiod vi studerar Biovitrum.

2

- METOD -

I detta kapitel redogör vi för valet av företag och bransch. Vi beskriver även vårt sätt att arbeta och de teoretiska utgångspunkter vi använt oss av. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion där vi ställer oss kritiska till den datainsamling vi genomfört, samt vårt tillvägagångssätt.

2.1 Val av företag och bransch

Biotechbranschen är en relativt nyuppkommen bransch med mycket speciella förhållanden. Den stora kunskapsintensiteten och den höga risken i företagen ställer betydande krav på nya sorters strategiprocesser. Vi finner därför denna bransch mycket intressant att studera och har inriktat oss på vårt fallföretag Biovitrum. Valet av företag är baserat på det faktum att Biovitrum är ett av Europas största biotechföretag, och i jämförelse med många andra i branschen, inte är ett "start-up" företag utan en avknoppning av Pharmacia. Mot denna bakgrund är det intressant att se vilka strategier som man kan använda sig av på Biovitrum.

2.2 Val av metod

Basen i denna uppsats är explorativ, dvs. att vi studerar en form av strategiprocess som beskrivs och utforskas. Vid en explorativ studie stöter forskaren på nya frågeställningar och skapar en större förståelse för studien under arbetets gång. Det krävs därmed en flexibel metod för datainsamling.²⁰

Valet av metod har därför blivit att använda den kvalitativa fallstudien, där Biovitrum står i centrum. Fördelar med den kvalitativa metoden är att den tillåter forskaren att studera ett ämnesområde på djupet utan de begränsningar och standardiseringar som förekommer i den kvantitativa metoden. Dessutom ökar den kvalitativa metoden möjligheten att få fram processens unika särdrag.²¹ Då en stor del av syftet är att studera ett biotechföretags strategi och strategiska processer och sedan jämföra dem med existerande teorier, lämpar det sig väl

²⁰ Alvesson, M & Sköldberg, K, "Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod" 1994

²¹ Patton, M "Qualitative Evaluation and Research Methods" 1990

att göra en fallstudie. Detta eftersom den anses vara lämplig bl.a. för att exemplifiera och illustrera teorier, samt tjäna såsom hjälpmedel för utveckling av teorier.²² Fallstudier kommer också ofta till användning när man vill studera processer och förändringar.²³

Det finns två olika metodiska angreppssätt, det deduktiva och det induktiva. Den induktiva metoden kan sägas vara upptäckens väg, det vill säga skapandet av teori utifrån empirin. Den deduktiva metoden utgår istället ifrån en förutfattad teori, vilken en studie avser bevisa.²⁴ Då en explorativ studie genomförs kan en abduktiv metod, med fördel, användas eftersom denna typ av studie innebär att begrepp upptäcks under tiden då man behandlar den löpande empirin. Detta är en blandning av de två ovan nämnda angreppssätten. Den abduktiva metoden är det angreppssätt som vi kommer att använda oss av då vi anser den vara att föredra när man studerar ett komplext fenomen som en strategiprocess. Den abduktiva metoden ger oss en fördel då vi kan gå fram och tillbaka mellan teori och empiri, något som är speciellt användbart vid beskrivandet av nya processer. En process som av oss sedan analyseras med hjälp av etablerade teoriansatser.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Val av perspektiv

Denna uppsats är skriven utifrån ett flertal olika perspektiv. Ett perspektiv är ofta liktydigt med ett synsätt och en utgångspunkt. Perspektivets roll i en rapport är att avgränsa, fokusera, och skapa medvetenhet och stöd kring studien.²⁵

För att få en så klar bild som möjligt av Biovitrum's strategiska process har vi utgått från fyra olika perspektiv. Vårt första perspektiv är att se hur Biovitrum själva uppfattar sin strategiska process. Biovitrum's ledningen arbetade tidigare på Pharmacia och var där initiativtagare och ansvariga för avknoppningen. Eftersom vi varit i kontakt med dessa personer har vi även fått med Pharmacias synvinkel, vilket vi ser som vårt andra perspektiv. Det tredje perspektivet kommer från företagets två största investorer. Dessa tre nämnda perspektiv har vi undersökt genom intervjuer samt insamlande av annan primär- och sekundärdata. Ur ett fjärde och slutligt perspektiv ser vi på Biovitrum genom ett teoretiskt synsätt. Det vill säga vi utgår från befintliga och etablerade teorier för att undersöka var kopplingarna finns mellan dem och vår studerade process.

2.3.2 Insamling och bearbetning av primärdata

Avgörande för om något kan benämnas som primärdata eller inte är källans närhet till informationslämnaren. Ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar kallas för

²² Wiederheim-Paul F & Eriksson L T, "Att utreda forska och rapportera" 1997

²³ Patel, R, Davidsson, B, "Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning" 1994

²⁴ Holme, I M & Solvang, B K, "Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder", 1997

²⁵ Halvorsen, Halvorsen, K, "Samhällsvetenskaplig metod" 1992

primärkällor.²⁶ Våra primärdata består av personliga intervjuer och telefonintervjuer, samt rapporter direkt från företagen i fråga:

- Biovitrum VD, Mats Pettersson, tidigare chef för Pharmacias avdelningen för samgående och förvärv. Personlig intervju har gjorts på huvudkontoret i Stockholm. Korrespondens har även skett via mail och telefon.
- Biovitrum vVD, Ekonomi- och Finansdirektör, Göran Arvidson. Personlig intervju har gjorts på huvudkontoret i Stockholm. Korrespondens har även skett via mail och telefon.
- Biovitrum forskningschef, Göran Kördel, Telefonintervju.
- Biovitrum huvudinvestorare, Nordic Capital, Kristoffer Melinder, Telefonintervju.
- Biovitrum huvudinvestorare, MPM Capital, Dr. Michael Steinmetz, Telefonintervju.
- Tryckt information från Biovitrum
- Hemsidor

2.3.3 Insamling och bearbetning av sekundärdata

De data som inte uppfyller kriterierna för primärdata kallas sekundärdata.²⁷ Vår sekundärdata utgörs av artiklar, pressmeddelanden och rapporter från externa källor. Vi har aktivt använt oss av detta material, men varit medvetna om källornas eventuella svagheter.

2.3.4 Insamling och bearbetning av teori

Traditionellt sett är en teori ett system av hypoteser, antaganden eller satser som beskriver en avgränsad del av verkligheten. Även om det inte går att dra någon tydlig gräns, är en teori något mera än bara hypoteser som genomgått empirisk prövning. I jämförelse med naturvetenskapliga discipliner, är det inte möjligt att konstruera en teoretisk struktur som uppfyller så stränga krav som att förklara alla de existerande fenomenens egenskaper. Därför talar man istället om att ha ett teoretiskt ramverk, där de olika teorierna existerar sida vid sida. Det kan t.ex. vara så att flera olika teorier har lika stort förklaringsvärde.²⁸ Eftersom biotechbranschen är en bransch med speciella krav är det svårt att ensamt finna en övergripande teoretisk struktur som direkt kan appliceras. De existerande teorierna täcker därför endast vissa områden av det vi studerar. Därför använder vi oss av en modell i arbetet för att försöka kartlägga hur den strategiska processen fungerar i förhållanden till teorierna (se fig. 1). De tre huvudteorierna som vi använt oss av för att beskriva och förstå Biovitrum strategiska processer är: rationell teori, skeendebaserad teori och kaos balans-baserad teori. I teoriavsnittet redogör vi för teorier som vi inte använder oss av i analysen. Anledningen till detta är att de är nödvändiga för att ge en bättre helhetsbild av teorierna. Vi har även i viss mån tittat på teorier presenterade av Richard Normann.

²⁶ Patel, R, Davidsson, B, "Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning" 1994

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid

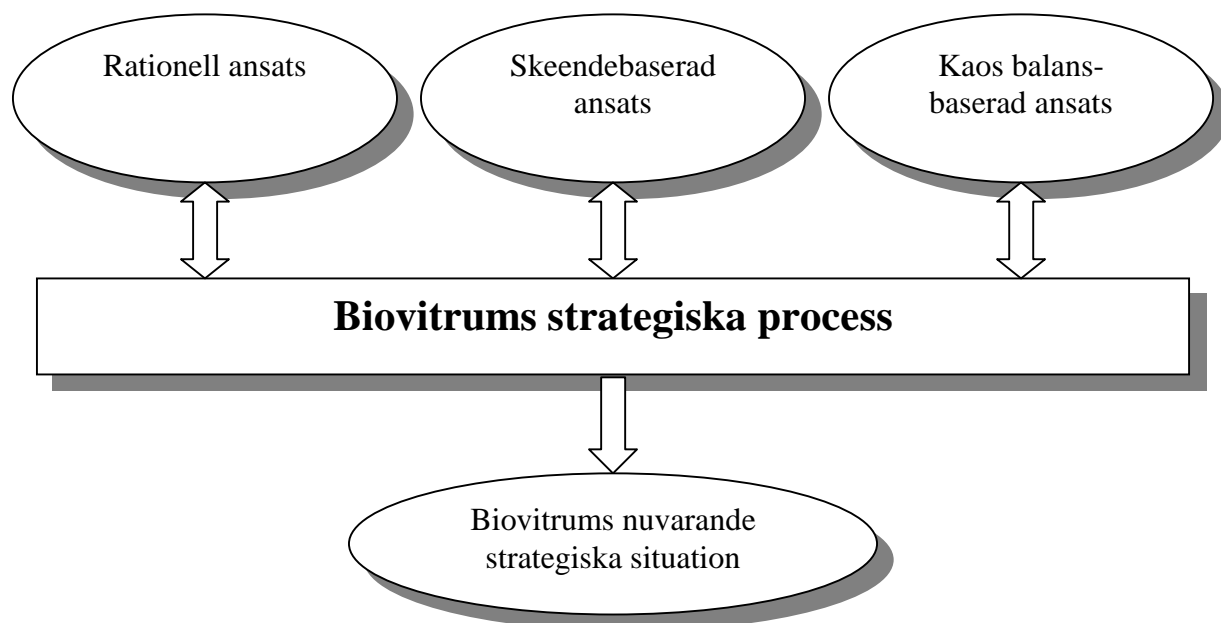


FIG.1 ÖVERGRIPANDE MODELL FÖR VÅRT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

2.4 Metoddiskussion

2.4.1 Kvalitativ datainsamling

Kvalitativ data ger stora mängder av information och det är därför självklart att all data inte kan användas i analysen.²⁹ Stora mängder med information har tillkommit oss under intervjuerna, eftersom vi ställt öppna frågor. All information har inte varit relevant för vår undersökning. Det har därför varit viktigt för oss att noggrant välja bland informationen för att få fram den som har betydelse för vår uppsats. Vi har dock varit medvetna om att sådana sällningsprocesser lätt kan bli styrda av tillfälligheter, vilket kan leda till att vi fått ett systematiskt skevt material. Detta kan lätt bli fallet om vi får alltför ensidig information.³⁰ Vi har därför använt oss av ett flertal olika referenskällor och har på så sätt försökt återge en nyanserad bild av situationen.

2.4.2 Intervjumetod

I undersökningsarbetet har vi använt oss både utav personliga intervjuer och telefonintervjuer. De första intervjuerna med Biovitrum var personliga. För oss kändes det viktigt att kunna bygga upp en personlig relation till vårt fallföretag, så att framtida samarbete underlättades. Den personliga närvaron betyder också att man kan underlätta förståelsen av vissa frågor, att

²⁹ Holme, I M & Solvang, B K, "Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder", 1997

³⁰ Ibid

man kan reda ut missförstånd och att svaren kan fördjupas. Dessutom kan intervjuaren genom sina kommentarer till intervjusituationen underlätta tolkningen av det insamlade materialet.³¹ Innan intervjutillfällena skickade vi på förhand ett prospekt innehållande syftet med vår uppsats, vilket skulle tjäna som en röd tråd vid intervjuerna. Vi skickade avsiktligt inga konkreta frågor eftersom vi avsåg att försöka hålla intervjun som ett informellt samtal, detta för att ge utrymme för uttömmande svar, men även för att ge intervjuaren möjlighet att ställa följdfrågor. Under intervjutillfällena valde vi att använda oss av kassetbandspelare för att vara säkra på att inte missa någon viktig information, men även för att underlätta diskussionsklimatet. Vi är dock medvetna om att förhållanden med bandspelare kan inverka på det klimat som kan uppstå under intervjun. Det är viktigt att den intervjuade kan känna sig naturlig och att han/hon vet om vad som kommer att ske under intervjun.³²

I de vidare kontakterna med Biovitrum, samt övriga företag, ansåg vi att personliga intervjuer ej var nödvändiga. Vi gjorde därför telefonintervjuer med dessa. Telefonintervjuer är resurssnåla och mindre tidskrävande än personliga intervjuer.³³ Intervjuerna byggde på samma principer som de personliga intervjuerna med prospekt och öppna diskussioner.

Samtliga intervjuer både personliga och de över telefon har efter inspelningen återgets skriftligen för att underlätta användandet.

2.4.3 Källkritik

I granskningen av vår primär- och sekundärdata har vi utgått från följande kriterier:

Validitet- mäter källan det som är avsett att mätas? Är informationen giltig?³⁴

Då vi använt oss av en kvalitativ metod, samt inhämtat information från personer i högre positioner ställde vi oss följande frågor: Hur tillförlitlig är den informationen som vi får av intervjuer med dessa personer? Är det de säger sant? Har de något egenintresse i att vinkla informationen? Använder man sig av intervjupersoner med goda kunskaper kan det finnas en risk att de friserar verkligheten, att de väljer att endast ge en del av hela sanningen.³⁵ Dessutom kan intervjuarens personlighet och arbetssätt påverka intervjuresultatet. Den här intervjuareffekten beror bland annat på att respondenterna svarar på ett visst sätt för att göra ett gott intryck eller för att inte verka okunniga.³⁶ Vi har varit medvetna om dessa fallgropar, och kritiskt granskat intervjumaterialet.

Reliabilitet- Är källan tillförlitlig?³⁷

Med hänsyn till ovan nämnda argument angående validiteten är det alltid svårt att bedöma en källas tillförlitlighet. Genom att undersöka Biovitrums strategiska process ur olika perspektiv och genom kontakt med utomstående intressenter har vi försökt säkerställa en så hög reliabilitet som möjligt.

Relevans- är källan väsentlig för frågeställningen?³⁸

³¹ Halvorsen, K, "Samhällsvetenskaplig metod" 1992

³² Holme, I M & Solvang, B K, "Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder", 1997

³³ Ibid

³⁴ Wiederheim-Paul F & Eriksson L T, "Att utreda forska och rapportera" 1997

³⁵ Holme, I M & Solvang, B K, "Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder", 1997

³⁶ Halvorsen, K, "Samhällsvetenskaplig metod" 1992

³⁷ Wiederheim-Paul F & Eriksson L T, "Att utreda forska och rapportera" 1997

Den information som samlats in genom intervjuer och annat material har till viss del varit överflödiga. Det har under uppsatsens gång varit svårt att veta exakt vilken information som skulle tjäna som underlag vid den slutliga analysen. Vi ansåg därför att det var bättre med för mycket information än att riskera att missa relevant fakta.

Under studien av sekundärdata har dessa tre kriterier även spelat stor roll. Vi har även tagit hänsyn till samtidskravet, dvs. om källan är tidsmässigt aktuell.³⁹ En stor del av den sekundärdata vi har insamlat kommer från elektroniska källor. Vi är medvetna om att brister i dessa källor kan finnas då inte tillräckliga krav i form av regelverk ställs på författarna. Därför har vi varit särskilt kritiska vid granskningen av detta material.

2.4.4 Teorikritik

Hur kan vi då veta att de teorier vi använt oss av är vetenskapligt korrekta? Eftersom vi studerat modeller som är vedertaget accepterade anser vi att dessa är relevanta för vår analys. Dessa modeller eller ansatser förklarar inte hela sanningen, men är utarbetade för att kunna appliceras vid olika specifika situationer. Det finns därför inget rätt eller fel, men för att öka kvalitén av den teoretiska informationen, har vi främst studerat material som skrivits av etablerade forskare.

³⁸ Wiederheim-Paul F & Eriksson L T, "Att utreda forska och rapportera" 1997

³⁹ Ibid

3

- FALLBESKRIVNING -

I detta kapitel beskriver vi vårt fallföretag Biovitrum. Vi ämnar försöka beskriva Biovitrum utan att lägga i några egna värderingar. Företagets historia, organisation, forskning, avknoppning samt strategi beskrivs i detta kapitel.

3.1 Företagsbeskrivning

3.1.1 Inledning

Biovitrum är ett företag med ca 900 anställda varav ca 350 är forskare. Företaget är beläget på Kungsholmen i Stockholm och i Uppsala. Forskningsbudgeten för 2001 var på över 700 miljoner SEK, varav ca 75 % var finansierat genom tredjepartsavtal. Under 2001 omsatte Biovitrum ca 1 miljard SEK. Biovitrum är det näst största biotechföretaget i Europa. Biovitrums verksamhet består av tre olika grundpelare, forskning inom metabola sjukdomar såsom fetma och diabetes typ II (även kallad åldersdiabetes), forskning inom proteinläkemedel och tillverkning av plasmabaserade läkemedel. Ungefär hälften av de anställda arbetar inom den fristående divisionen Plasma Products och resterande inom forskning av metabola sjukdomar och proteinläkemedel.⁴⁰

3.1.2 Historia

Biovitrum blev ett fristående företag den första augusti 2001. Företagets rötter går däremot mycket längre tillbaka i tiden. Redan 1931 grundades Kabi Vitrum som ligger på samma plats som dagens Biovitrum. År 1990 gick Kabi Vitrum samman med Pharmacia AB och bildade Kabi Pharmacia. Fusionerna fortsatte och 1993 gick Kabi Pharmacia ihop med Carlo Erba, ett italienskt läkemedelsbolag. De två hopslagna företagen fick det gemensamma namnet Pharmacia AB. 1995 var det dags för sammanslagningen av Pharmacia AB med det amerikanska läkemedelsföretaget Upjohn. Ännu ett namnbyte ägde rum och Pharmacia & Upjohn bildades. Konsolideringen inom läkemedelsbranschen fortsatte och 1999 slogs Pharmacia & Upjohn samman med det amerikanska läkemedelsföretaget Monsanto Searl och de bildade tillsammans Pharmacia Corporation. Efter alla dessa sammanslagningar började det nya företaget se över sina kärnverksamheter. Företaget ansåg sig ha för många olika

⁴⁰ www.biovitrum.se

kärnverksamheter och att forskningen var utspridd på för många olika ställen.⁴¹ Det beslutades att verksamheten som låg i Stockholm skulle avyttras, dvs. det som idag är Biovitrum. Olika alternativ diskuterades för vad som skulle göras med verksamheten i Stockholm. Allt från att sälja hela eller delar av verksamheten till att lägga ner verksamheten helt och hållet.⁴² Mats Pettersson som på den tiden satt i Pharmacias ledningsgrupp kom med förslaget att Stockholms verksamheten skulle avknoppas och ett självständigt bolag skulle bildas.⁴³ Pharmacia skulle initialt äga ungefär en tredjedel av det ny bildade bolaget som fick namnet Biovitrum.

3.1.3 Organisation

Biovitrums organisation är i huvudsak av divisionskaraktär. Den består av de två divisionerna Plasma Products samt Forskning och Utveckling. Plasma Products är en helt självständig division, med egen utveckling, tillverkning och marknadsföring av plasma proteiner och derivat av blodplasma såsom medicin för behandling av blödarsjuka. Den resterande organisationen består av Forskning och Utveckling som är uppdelad i de tre delarna Forskning, Rekombinant proteinutveckling och Clinical Development. Till dessa är flera olika stabsfunktioner kopplade. En av dessa stabsfunktioner är Commercial Development (Forskning) som är inriktad på att utveckla kommersialiseringen av Biovitrums forskning och utveckling. Funktionens huvudsakliga uppgift är att identifiera möjligheter till utlicensiering och strategiska allianser primärt inom läkemedelsforskningen. Commercial Development (Rekombinant proteinutveckling) är en annan stabsfunktion med ansvar för samarbete kring utveckling, licensiering, joint ventureavtal, samt kontraktsutveckling och tillverkning av rekombinanta proteinläkemedel. Andra stödfunktioner är Ekonomi och finans samt övriga staber. Efter avknoppning från Pharmacia har Biovitrums organisation blivit plattare och därmed har beslutsvägarna förkortats.

⁴¹ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

⁴² Ibid

⁴³ Ibid

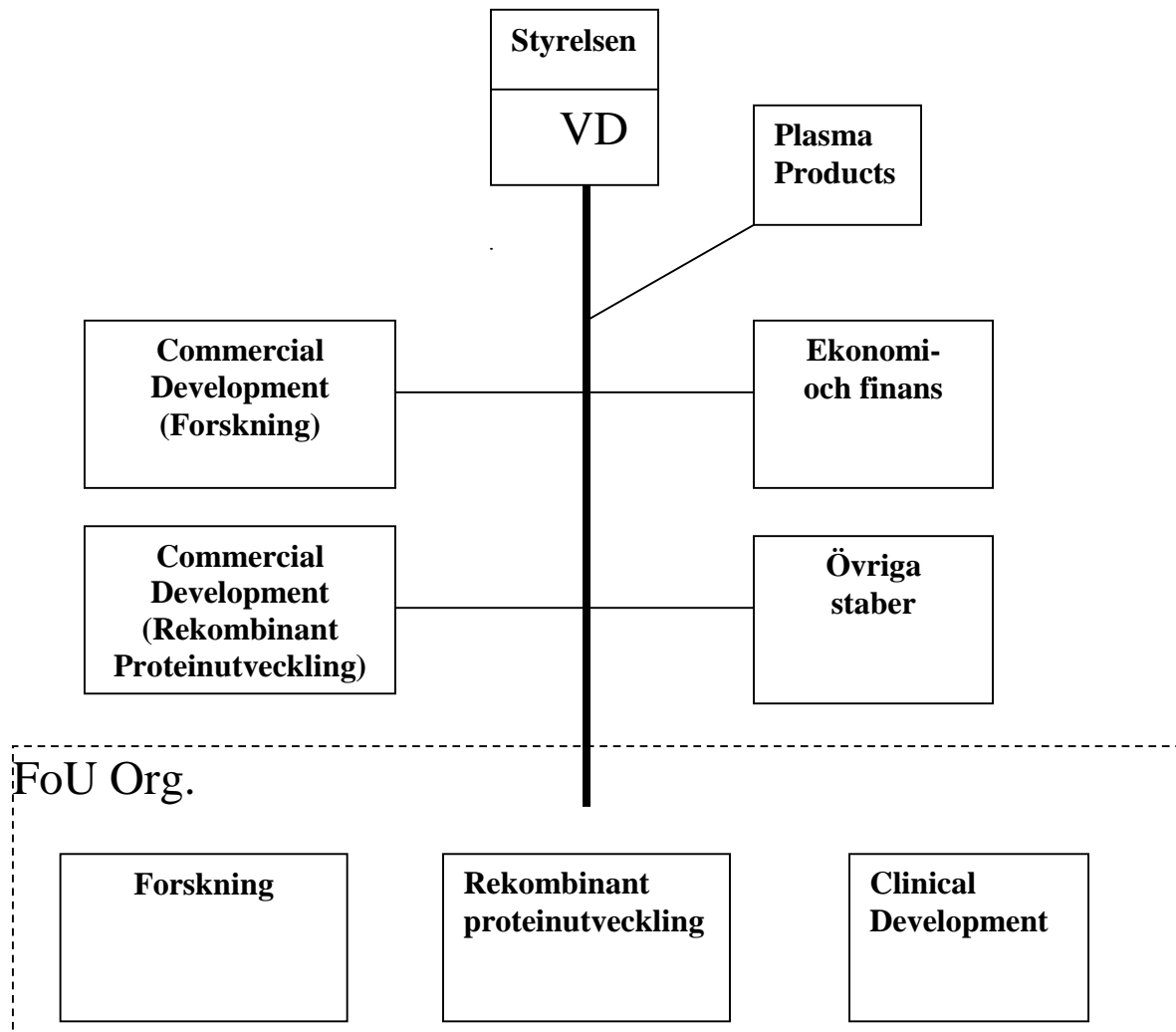


FIG. 2 BIOVITRUMS ORGANISATIONSSTRUKTUR

3.2 Forskning

3.2.1 Forskningsområden

Biovitrum's huvudsakliga forskningsområden är inom metabola sjukdomar, såsom fetma och diabetes typ II. Satsningen inom dessa områden påbörjades efter Pharmacias samgående med Upjohn. Beslutet att satsa på dessa områden gjordes främst därför att man såg en mycket stor potential för läkemedel mot dessa sjukdomar.⁴⁴ Pharmacia i Stockholm (nuvarande Biovitrum) hade också kunskap inom forskning som var användbar på dessa nya områden, bl.a. hade man tagit fram tillväxthormon som är ett protein. Viss personal och utrustning som fanns på annat håll inom koncernen flyttades till Stockholm.

⁴⁴ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

Inom både dessa forskningsområden saknas det idag effektiva läkemedel.⁴⁵ Det finns idag 130 miljoner diagnostiserade diabetiker över hela världen. Andelen som lider av sjuklig fetma uppgår idag till ca en miljard.⁴⁶ Det finns också en koppling mellan fetma och diabetes typ II, där de som lider av fetma oftare får diabetes typ II.⁴⁷ Biovitrums läkemedelsutveckling är inriktad på aptitkontroll, energiförbrukning, fettmetabolism, blodglukossänkning och insulinkänslighet.

3.2.2 Forskningsprocess

Vid forskningsprocessen som förhoppningsvis leder fram till ett färdigt läkemedel finns flera olika faser. De olika faserna startar med identifiering och validering av målprotein och fortsätter med följande faser: identifiering av kandidatmolekyler, optimering av kandidatmolekyler, preklinisk utveckling och den sista fasen klinisk utveckling, bevis av effekt. Efter den kliniska fasen ska läkemedlet bli godkänt av de olika läkemedelsverken runt om i världen. I praktiken är det amerikanska FDA (Food and Drug Administration) det viktigaste då den amerikanska marknaden är den största. Ett läkemedel som ej blir godkänt av FDA kan ej uppnå ”blockbuster”⁴⁸ potential.⁴⁹

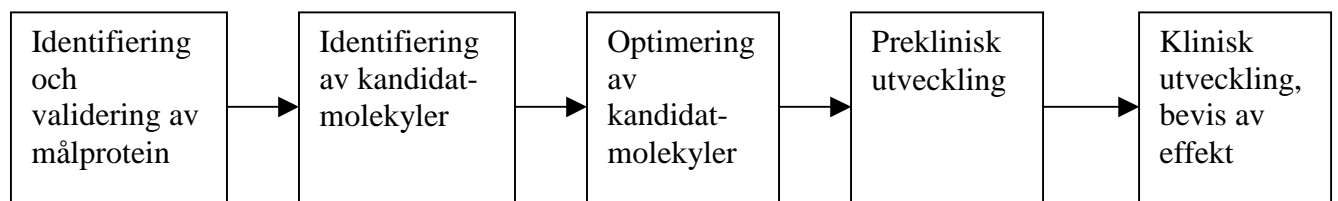


FIG. 3 BIOVITRUMS FORSKNINGSPipeline

3.2.2.1 Identifiering och validering av målproteiner

Det första steget i läkemedelsutvecklingen är att identifiera ett specifikt protein med en medicinskt viktig funktion. Proteinet kan vara ett enzym, en receptor eller ett signaleringsprotein. I människokroppen finns det fler än 35 000 olika gener som var och en ger upphov till ett eller flera proteiner. Flertalet av dagens läkemedel fungerar som hämmare av enzym eller som aktiverare/hämmare av receptorer. Inom denna grundforskning läggs mycket arbete ner på att förstå hur de målproteiner som man är intresserad av fungerar ihop med cellen.

⁴⁵ www.biovitrum.se/forskning/projekt

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

⁴⁸ Med ”blockbuster” menas ett läkemedel som uppnår en betydande försäljningsvolym.

⁴⁹ Intervju med Göran Arvidson, vVD, economichef Biovitrum

3.2.2.2 Identifiering av kandidatmolekyler

När ett målprotein väl identifierats och validerats börjar sökandet efter små molekyler som interagerar med proteinet. För att identifiera de sökta små molekylerna används ett testsystem som söker efter relevanta interaktioner, såsom hämning av enzymer eller signalöverföring via receptorer. Testsystemet arbetar genom att göra en storskalig testning av 10 000 – 100 000 olika småmolekyler. Potentiella träffar genomgår sekundära tester för att bekräfta funktion och testa prekliniska egenskaper. De substanser som anses mest lovande väljs ut som kandidatmolekyler och används som utgångspunkt i design och förbättrandet av nya substanser.

3.2.2.3 Optimering av kandidatmolekyler

De molekyler som har valts som kandidatmolekyler är vanligtvis inte tillräckligt starka eller effektiva för att utvecklas till ett läkemedel. För att förbättra molekylerna genomförs en syntes av molekyler med liknande struktur. De framtagna substanserna testas med avseende på prekliniska egenskaper för att utröna om de har den önskade terapeutiska effekten, och toxikologiska försök utförs för att bedöma deras säkerhet.

3.2.2.4 Preklinisk utveckling

Under den prekliniska fasen skall läkemedelskandidaten omvandlas till en produkt som kan testas på människor. I denna fas använder man sig av djurförsök för att förutse vilken påverkan läkemedelskandidaten kan ha på människan. De studier som genomförs är inom farmakokinetik och toxikologi.

3.2.2.5 Klinisk utveckling, bevis av effekt

I den kliniska utvecklingen testas läkemedlet på människor. Testandet genomförs i tre huvudfaser. Det är hälsovårdsmyndigheterna som avgör om ett läkemedel får gå vidare till nästa fas. De tre faserna benämns fas I, II och III.

I fas I av den kliniska utvecklingen utvärderas läkemedlet med avseende på säkerhet och farmakologiska egenskaper. Dessa tester görs vanligen på fullt friska individer.

I fas II i den kliniska utvecklingen görs tester på sjuka individer för att se om läkemedlet är effektivt mot det tilltänkta tillståndet. Fas II kan delas upp i två mindre beståndsdelar fas II a och fas II b. Det som skiljer dessa åt är att i fas II a är studien begränsad i tid och i antalet deltagare, till att visa att läkemedlet har effekt hos människan. Om läkemedlet uppnår effektivitet under fas II a får den statusen "Proof-of-concept", vilket är en av de viktigare milstolparna i ett läkemedels väg till godkännande. Under fas II b genomförs samma typ av studier som i fas II a men de omfattar ett större antal individer. Med början på fas II b ökar kostnaderna dramatiskt och en stor del av de totala kostnaderna för att ta fram ett nytt läkemedel kommer att härröra från de resterande faserna. Under fas III fortsätter testerna från fas II men med ett betydligt större antal individer och under en längre tid, för att säkerställa att de resultat man åstadkommit är korrekta.

3.3 Biovitrum's forskningsportfölj

Det finns flera projekt under utveckling, som framgår av fig. 4 nedan. Men vi tar bara upp de projekt som kommit längst i utvecklingen.

Aktiverare av 5HT_{2C}-receptor

5HT_{2C}-receptorn är ett preparat som har inverkan på aptitregleringen och har visat effekt på viktminskning hos människa. Preparatet har genomgått fas II a studier med både statistisk och klinisk minskning av vikt som följd. Biovitrum's benämning av den substans som aktiverar 5HT_{2C}-receptorn är BVT.933.

Blodglukossänkare

Denna substans som benämnes BVT.3498, är tänkt att bli ett läkemedel för behandling av diabetes typ II. Substansen som befinner sig i fas I studier fungerar genom att sänka glukoshalten i blodet utan de biverkningar som existerande läkemedel ger.

Viktminskningsmedel

Detta preparat skall verka genom en ny mekanism för att uppnå viktminskning. De första kliniska faserna skall genomföras under år 2002.

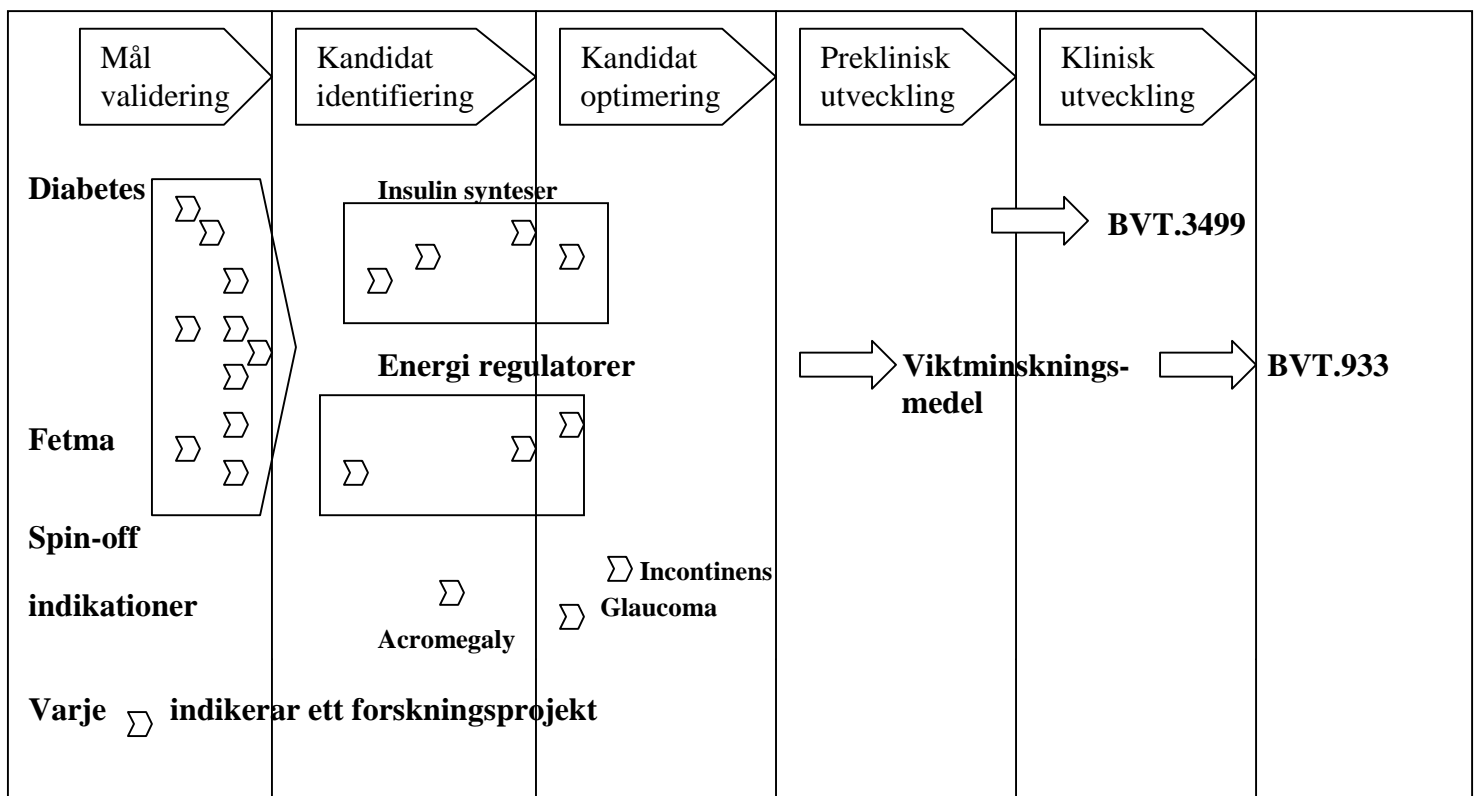


FIG. 4 SAMMANSTÄLLNING AV BIOVITRUM'S FORSKNINGSPORTFÖLJ

3.4 Plasma Products

Som tidigare nämnts är Plasma Products en självständig division inom Biovitrum. Divisionen har mer än 50 års erfarenhet av bioteknologisk verksamhet. Plasma Products tillverkar, marknadsför och säljer plasmabaserade och rekombinanta proteinläkemedel. De tillverkade produkterna används huvudsakligen inom följande områden: blödarsjuka, intensivvård och immunologi. Försäljningen av Plasma Products sker i Norden, Centraleuropa och i vissa nya tillväxtmarknader. Inom divisionen återfinns Biovitrums ”kassako” ReFacto, som är ett läkemedel för behandling av blödarsjuka. ReFacto är framtaget under den tiden då Pharmacia ägde bolaget men rättigheterna till läkemedlet såldes 1997 till American Home Products/Genetics Institute. Biovitrum får royalties på försäljningen av ReFacto på för år 2002 beräknade 60 miljoner USD, vilket motsvarar den budgeterade forskningsbudgeten för år 2002.⁵⁰ Enligt avtal med American Home Products producerar och marknadsför Biovitrum ReFacto i Norden.

3.5 Avknoppning

Efter Pharmacias samgående med Monstanto Searl, bestämdes det att det nybildade företaget skulle minska sina kärnområden och koncentrera sig på ett mindre antal kärnområden. Stockholmsenheten som idag är Biovitrum skulle avskiljas från Pharmacia. Det diskuterades ett antal olika alternativ för vad som skulle göras med Stockholmsenheten. En styckning av enheten och en försäljning till andra läkemedelsföretag diskuterades. Även en möjlig nedläggning av delar eller hela verksamheten diskuterades.

”Pharmacia ville bli av med det här, alltså blev prislappen lite lägre än om man gjort en riktad utförsäljning till andra läkemedelsbolag...”

Mats Pettersson

Som nämnts fanns det flera olika alternativ, men olika politiska, värdemässiga och strategiska antaganden gjorde att man beslöt sig för att inte stycka upp Stockholmsenheten. Mats Pettersson som på den tiden var ansvarig för samgående och förvärv på Pharmacia kom då med idén om att avknoppa Stockholmsenheten och bilda ett eget bolag av enheten.⁵¹

”...av Stockholmsenheten göra ett självständigtbolag som skulle finansieras genom venture capital...och det fanns redan då i min värld en tanke på hur man kunde göra de olika delarna till ett biotechföretag.”

Mats Pettersson

För ungefär två år sedan köpte ledningen för Pharmacia idén om att avknoppa Stockholmsenheten och bilda Biovitrum. Den förste augusti 2001 blev Biovitrum ett självständigt företag.

⁵⁰ Kompendium utdelat av Mats Pettersson, VD Biovitrum

⁵¹ Ibid

3.6 Ägarförhållanden

Initialt ägde Pharmacia en lika stor andel av Biovitrum som de nuvarande två huvudinvesterarna. Denna andel har dock minskats till 19 %. Något som var planerat från start. Det var alltid viktigt för Biovitrum att vara ett självständigt företag och inte ett dotterföretag till Pharmacia. För att få utomstående investerare att investera i Biovitrum, var det viktigt att Pharmacia inte skulle gynnas mer än någon annan investerare. Det finns därför ingen som helst skyldighet för Biovitrum att vända sig till sin gamla ägare, då det blir dags att förhandla med eventuella partners. Biovitrums huvudinvesterare med 22 % av aktiekapitalet var är Nordic Capital och MPM Capital. Resterande 56 % av bolaget ägs av följande investerare: Alta Partners, HBM Bioventures, H&B Capital, Next Gear, ABN AMBRO, Carnegie, BioEquities, Karolinska Institutet, ledning och personal och som förut nämnts Pharmacia. De anställda inom Biovitrum har tecknat optioner som vid full konvertering kommer att uppgå till 15 % av aktierna i företaget. Med Karolinska Institutet har Biovitrum förutom det nämnda ägarförhållandet ett samarbetsavtal. Biovitrum finansierar vissa av Karolinska Institutets forskningsprojekt inom metabola sjukdomar och proteinläkemedel, mot att de får ta del av forskningsresultaten och att de får exklusivitet på patenterbara upptäckter.⁵²

3.7 Huvudägarna

De två huvudägarna, Nordic Capital och MPM Capital, äger vardera 22 % av aktiekapitalet och utgör därmed en stor maktfaktor i Biovitrum. Båda företagen har vardera två platser i styrelsen.

3.7.1 Nordic Capital

Nordic Capital är ett av nordens ledande riskkapitalbolag och har sedan starten 1990 genomfört 42 förvärv med en total omsättning på ca 60 miljarder kronor. Bland dessa förvärv återfinns bl.a. Nybro Flooring International, Ahlsell, Wilson Logistics, Nycomed Pharma, Mölnlycke Health Care, Fritidsresegruppen, BT Industries och Intentia. Nordic Capital fokuserar på industriella strukturaffärer tillsammans med företagsledningar.⁵³

På Nordic Capital gjorde man ett undantag när man investerade i Biovitrum. Vanligtvis investerar man inte i företag som går med förlust men som förväntas göra stora vinster i framtiden.⁵⁴

”Men i detta fall gjorde vi ett undantag bl.a. på grund av Biovitrums kassaströmmar genom ReFacto och de fastigheter som finns som säkerhet.”

Kristoffer Melinder

⁵² Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

⁵³ www.nordiccapital.se

⁵⁴ Intervju med Kristoffer Melinder, Director, Nordic Capital

Grunden till att man tog ett avsteg från sina principer låg i Biovitrum's finansiella ställning. Biovitrum's kompetens på över 350 forskare ser man som den största tillgången i företaget. Nordic Capital anser att Biovitrum's avknoppning från Pharmacia gör det unikt som biotechföretag. Framförallt menar man att strukturerna som behövs för att få ett läkemedel på marknaden redan finns. Avknoppningen har gjort att det har blivit ett mindre avstånd mellan forskare och ledning. Nordic Capital anser att den plattare organisationen har förkortat tiden det tar innan ett beslut fattas. Det har gjort att man nu kan ta mer korrekta beslut i styrelsen.

”Tillsammans med MPM Capital har vi total kontroll. Men i vanliga fall brukar vi på Nordic Capital ha ett mer aktivt inflytande på det strategiska arbetet.”

Kristoffer Melinder

På grund av ledningens ansedda höga kompetens i Biovitrum har Nordic Capital valt att inta en mer passiv roll som ägare. Det är sällan man investerar i företag med en sådan hög kompetens. Generellt sätt verkar man ha stor respekt för ledningen på Biovitrum och framförallt VD Mats Pettersson. Det var Mats Pettersson och vVD Göran Arvidsson som själva tog kontakt med Nordic Capital vid utförsäljningen från Pharmacia.

”Vår strategi är att ompositionera företagen vi investerar i och addera ett operationellt värde.”

Kristoffer Melinder

Nordic Capital har som regel en investeringshorisont på 3-7 år. Det är den tid det tar att addera ett operationellt värde i företaget. Nordic Capital menar att Biovitrum nästan är redo för börsnotering och har som målsättning att börsnotera Biovitrum till 2004. Men enligt Nordic Capital krävs det en renodling av forskningen och Plasma Products måste vara en mindre del av företaget. Biovitrum skall vara forskningsinriktat inte tillverkningsinriktat. Nordic Capital vill att kärnverksamheten, forskning inom metabola sjukdomar och proteinläkemedel, skall utgöra en större andel av företaget än idag. Men samtidigt vill man, när företaget är redo, att Biovitrum skall bygga upp en egen försäljnings- och marknadsavdelning för Norden och Europa. Det är på lite längre sikt och då är antagligen inte Nordic Capital med som huvudägare.

3.7.2 MPM Capital

MPM Capital är en av världens största Global Asset Management firmor som fokuserar endast på investeringar i läkemedelsbranschen. MPM Capital har sitt huvudkontor i USA men har ett regionalkontor i München. MPMs nuvarande portfölj består av biofarmaceutiska företag samt företag inom medicinteknik, och omfattar såväl plattformar som produktutveckling. Företaget förvaltar ca. \$1 miljard, av vilka \$800 miljoner i riskkapitalfonder och \$250 miljoner i MPM BioEquities en fond som äger aktier i Biovitrum.⁵⁵

⁵⁵ www.mpmcapital.com

Ca 25 % av MPM Capitals totala investeringar utgörs av företag som tillverkar medicinsk utrustning.⁵⁶ MPM delar upp biotechföretagen i två olika typer. Dels de företag som själv arbetar med egna produkter som de lanserar på marknaden. Dessa kallas även för Biopharmaceuticals och Biovitrum hör till denna grupp. Dels de företag som fokusera mest på teknologi som används i samarbete med stora läkemedelsbolag. Enligt MPM Capital är Biopharmaceuticals den mest intressanta gruppen ur ett investeringsperspektiv.

” In fact Biovitrum is one of the most interesting opportunities that we have found over the last few years. Because it is such a solid company, they have the products, they have revenues of 60 millions dollars a year, which is very unusual for a biotech company.”

Dr. M. Steinmetz

MPM menar att Biovitrums avknoppning från Pharmacia gör det till ett bolag som skiljer sig från det flesta företag i branschen. Biovitrums kompetenta ledning var det som MPM tycker var den viktigaste faktorn när man beslutade att gå in i Biovitrum. Det hade också, enligt MPM, en inverkan på priset. Förutom ledningen tittade man också på teknologin i företaget, affärsmodellen och den finansiella ställningen när man beslutade att investera i Biovitrum.

Biovitrums speciella karaktär gör att MPM Capital anser sig snabbare kunna få avkastning på sin investering.

” In five years it should be on the public market or we should have found somebody that want to acquire the company. It will take much shorter for Biovitrum to reach IPO than the typical start up. They are already ready to go out for IPO whenever the market allows it.”

Dr. M. Steinmetz

När MPM Capital investerar i biotechföretag brukar man behöva tre till fem år för att göra de förberedda för en börsnotering. Eftersom Biovitrum redan har den ledningen och de tillgångar som behövs menar man på MPM Capital att bolaget redan är moget för en börsnotering.

” I mean, together with Nordic we have almost 50% of the shares. We are sitting on the board so we have quit a lot to say when it comes to making strategic decisions.”

Dr. M. Steinmetz

Tillsammans med Nordic Capital och de övriga investmentbolagen har man en majoritet i bolaget. Dr. Steinmetz menar därför att man har stort inflytande på Biovitrums strategiska val. I och med att både Nordic Capital och MPM capital har representanter i styrelsen kan man direkt påverka Biovitrums strategiska val.

⁵⁶ Dr. M. Steinmetz, General Partner MPM Capital och styrelseledamot i Biovitrum

3.8 Finansiering

Biovitrum skickade ett prospekt till ett 40-50 tal olika investerare, där affärsmodell och affärsidé beskrevs. Till slut hamnade Biovitrum i en diskussion med två huvudinvesterare, Nordic Capital och MPM Capital som idag är de största ägarna. För att överhuvudtaget få investerare att våga satsa pengar i ett företag med en tidig forskningsportfölj och en hög "cash burn rate", var Pharmacia tvungen att ge det nya företaget någon form av intäkter. Det fick Biovitrum genom att Plasma Products tillfördes företaget och därmed ReFacto, ett preparat mot blödersjuka. ReFacto finansierar 70-80 % av Biovitrums forskning och gör att företaget nästan uppnår "break even". Med hjälp av de intäkter som ReFacto innebringar är det möjligt för Biovitrum att vara långsiktiga i sin planering.⁵⁷

"...vi måste vara långsiktiga annars hade vi inte fått folket (de anställda) med oss, det är bättre att bli avskedad av ett rikt bolag än att bli anställd av ett fattigt bolag."

Mats Pettersson

Som nämns i citatet ovan var det inte bara investerarna som ville ha ett företag med tillräckliga intäkter, utan det var en förutsättning för att de anställda skulle följa med in i det nya bolaget. Biovitrum hade inte varit skärskilt mycket värt om huvuddelen av forskarna och annan nyckelpersonal inte funnits.

3.9 Strategi

3.9.1 Affärsidé

Biovitrum ser sig som en blandning av ett biotechföretag och ett traditionellt läkemedelsföretag. Man kallar sig även för ett miniläkemedelsföretag. Inom terapiområdet metabolasjukdomar kan Biovitrums forskningsresurser liknas vid de på ett stort läkemedelsföretag.

"Till skillnad från andra biotechföretag kommer Biovitrum in på hög nivå från början."

Mats Pettersson

Fördelen med att vara avknoppad från ett stort läkemedelsbolag är att man inte startar från noll som de flesta biotechföretag gör. Traditionella biotechföretag håller oftast på med tidig forskning och har små resurser. Biovitrum ser sig själv som en möjlig länk mellan de små biotechföretagen och de stora läkemedelsbolagen. Företaget kan hjälpa små biotech med forskningen fram till kliniska studier där ett större läkemedelsbolag tar över och genomför de dyra fas III studierna och registreringen av läkemedlet.

⁵⁷ Dr. M. Steinmetz, General Partner MPM Capital och styrelseledamot i Biovitrum

”Vi är ett forskningsbolag och forskningen inom ett etablerat läkemedelsbolag syftar till att ta fram produkter som det egna läkemedelsbolaget kan sälja till patienter och sjukvården med mera. Den strategin måste vi avstå från i Biovitrum för att vi inte har marketing och sales resurser, så vi måste sälja forskningsresultat...och det skiljer Biovitrum från etablerade läkemedelsbolag.”

Mats Pettersson

Det är inte bara den fysiska organisationen som saknas för att sälja ett läkemedel inom ett stort terapiområde utan, även de finansiella resurserna. Den största delen av kostnaderna för ett nytt läkemedel kommer från de sista faserna av de kliniska studierna. Biovitrum väljer därför att ta en läkemedelskandidat till fas II a eller ”proof of concept”, innan man söker en samarbetspartner. Fram till ”proof of concept” är kostnaderna relativt låga och efter detta stadium har medicinen en bevisad effekt i människan. Vid detta skede i de kliniska testerna anser Biovitrum att de får den bästa utdelningen i förhållande till risken. Som ersättning för ett avtal med ett stort läkemedelsbolag får Biovitrum kontanta betalningar när avtalet skrivs samt betalningar när milstolpar i forskningen genomförs samt royalties på försäljningen.⁵⁸

3.9.2 Framtagande av strategi

Beslutet att satsa på forskning inom fetma och diabetes togs på tiden då Biovitrum tillhörde Pharmacia. Den nämnda inriktningen beslutades efter samgåendet mellan Pharmacia och Upjohn. På frågan om Pharmacia valde terapiområdet metabolasjukdomar för att de hade den nödvändiga kompetensen eller för att de såg det som en stor marknad svarade Mats Pettersson:

”Mer det första (dvs. en stor och attraktiv marknad), det fanns också ett embryo till kompetens här, och det är baserat på det faktum att den här sajts forskning var inriktad på proteiner och tillväxthormoner, vilka liknar leptin som är ett hormon som upptäcktes vara en bristvara hos feta människor.”

Mats Pettersson

Det fanns och finns fortfarande inga effektiva läkemedel på marknaden för behandling av fetma och diabetes typ II. Därför finns det enorm potential för ett läkemedel inom detta område. När beslut fattades om att det var forskning inom metabolasjukdomar som gällde fick Stockholmsenheten ökade resurser. Dessa kom bl.a. från Upjohns forskning i USA, som varit en av pionjerna inom diabetesforskning. Resurserna kom i form av system, kunskap och berörda människor från USA.⁵⁹

Som nämnts tidigare var det Mats Pettersson som kom med idén om att avknoppa Stockholmsforskningen. Till sin hjälp i det initiala arbetet hade han den nuvarande vice VD och ekonomichefen Göran Arvidsson och ett par andra individer.

⁵⁸ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

⁵⁹ Ibid

”..det var en liten grupp om fem personer som började det strategiska arbetet inom Biovitrum och sedan tog vi in McKinsey för att göra en ”feasability study”, om det gick att genomföra...”

Göran Arvidsson

Strategin har som nämnts tagits fram internt inom Biovitrum. Det var inte självklart att integrera de tre delarna: forskning inom metabolasjukdomar, forskning inom proteinläkemedel och plasmadivisionen till ett företag.⁶⁰

”Många investerare var skeptiska till att vi hade forskning inom metabolasjukdomar som de tyckte var i världsklass, kontraktsforskning inom proteinläkemedel och plasmadivisionen som de såg som tre stycken olika affärer.”

Göran Arvidson

Det var inte självklart att det gick att kombinera dessa tre delar till ett företag. Biovitrums lösning har varit att integrera forskningen inom metabolasjukdomar med den inom proteinläkemedel och att behålla plasmadivisionen som en separat enhet i bolaget.

⁶⁰ Intervju med Göran Arvidson, vVD och ekonomichef Biovitrum

4

- TEORI -

I detta kapitel beskriver vi de tre huvudteorier som vi använt oss av när vi analyserat Biovitrum. Kapitlet avslutas med ytterligare ett teoretiskt synsätt, vilket är baserat på Richard Normanns teorier.

4.1 Rationell Strategisk Ansats

Det klassiska och äldsta strategiska synsättet grundar sig på rationella planeringsmetoder. Det är också detta synsätt som varit dominerande och mest inflytelserikt inom strategiområdet. Enligt det rationella synsättet är analytiskt tänkande och god planering vad som krävs för att bemästra den interna och externa omgivningen. En av grundstenarna inom den rationella skolan bygger på att framtiden är förutsägbar. Strategifrågor i den rationella analysen och objektivt beslutsfattande utgör skillnaden mellan långsiktig framgång och misslyckande.⁶¹ Förespråkarna av denna ansats menar således att man skall genomföra en strategisk analys där man systematiskt utvärderar faktorerna bakom framgång och misslyckande och sedan dra lärdom av detta för att formulera företagets strategier.⁶²

Uppkomsten av en mer sammanhängande disciplin inom strategiområdet skedde på 1960 talet, mycket tack vare vad Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) och Alfred Sloan (1963) skrev. Många menar att dessa tre är grundarna till det rationella synsättet inom strategin. Andra gemensamma utgångspunkter dessa tre hade gemensamt var målet om vinstmaximering, samt separation av strategiutveckling och verkställande.⁶³

Chandler, Ansoff och Sloan hittade mycket av sin inspiration hos militärstrateger och nationalekonomer. Nationalekonomernas idéer om rationell optimering och den traditionella militära modellen, med en stark hierarkisk organisation, återfinns inom det rationella strategiska synsättet.⁶⁴ Den största influensen kom från nationalekonomin och var det filosofiska antagandet om människors förmåga att agera rationellt. Antagandet som har kommit att kallas ”rational economic man” grundar sig på den definition som Adam Smith gav i *Wealth of Nations*. Citat är omtolkat till moderna redovisningstermer och lyder enligt följande:

⁶¹ Whittington, Richard, ”*What is Strategy and does it matter?*”, 1993

⁶² Grant, M. Robert, ”*Contemporary Strategy Analysis*”, 1998

⁶³ Whittington, Richard, ”*What is Strategy and does it matter?*”, 1993

⁶⁴ Ibid

*"Each individual is continual exerting itself to maximize return on investment."*⁶⁵

Adam Smith

Enligt Smith tillses varje individs strävan att uppnå målet om vinstmaximering av vad han kallar "prudence" (läs klokhet) som i detta fall innefattar två betydelser. Dels förmågan att resonera och på så sätt förutse konsekvenserna av olika handlingsmönster. Dels förmågan till självbehärskning dvs. villigheten att avstå från opportunistiska vinster för att istället uppnå större vinster på längre sikt. Det är detta antagande om "prudence" som har kommit att bli kärnan i den moderna långsiktiga strategiska planeringen.⁶⁶

Inom den rationella strategiska ansatsen har det vuxit fram två huvudgrenar; den omvärldsbaserade och den resursbaserade ansatsen.

4.1.1 Omvärldsbaserade synsättet

Det omvärldsbaserade synsättet har kommit att delats upp i två avdelningar; strategi som position och strategi som plan.

Både Alfred Sloan och Igor Ansoff hade ett strategiskt perspektiv som syftade till att positionera företaget på de marknader där de maximala vinsterna kunde uppnås. Synsättet har kommit att kallas strategi som position. Perspektivet strategi som position koncentrerar sig på strategins innehåll. Det gäller var, dvs. på vilka områden strategin skall gälla, och hur företaget skall agera för att bli konkurrenskraftigt.⁶⁷ Alfred Sloan är mest känd för att han identifierade behovet av en strategi som han själv kallade för "policy". Enligt Sloan skulle den separeras från "day-to-day business operations". Han menade att dessa "policies" är av betydande vikt för företagets utvecklingsförlopp och stabilitet. Detta uppnås bäst genom en specialisering av policy skapandet, frångående genomförandet.⁶⁸ Alfred Chandler delade Sloans uppfattning om att det bästa sättet för företaget vid strategiutformandet var ett "top-down", planerat och rationellt förhållningssätt.⁶⁹

Igor Ansoff som av vissa kallas den strategiska planeringens fader såg också strategin utifrån ett positions perspektiv.⁷⁰ Han tog fram ett antal principiella sätt som han menade att ett företag skulle använda sig av för att växa samt för att förändra sin strategiska position.

⁶⁵ Whittington, Richard, "What is Strategy and does it matter?", 1993

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Bruzelius, L H & Skärvad, P H, "Integrerad organisationslära", 1995

⁶⁸ Whittington, Richard, "What is Strategy and does it matter?" , 1993

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Ibid

Marknader Produkter	Nuvarande	Nya
Nuvarande	Marknads- penetration	Marknads- utveckling
Nya	Produkt- utveckling	Diversifiering

FIG. 5 STRATEGI SOM FÖRÄNDRING AV POSITION ENLIGT ANSOFF (1965)

Marknadspenetration: att växa genom att öka marknadsandelen med nuvarande produkter på nuvarande marknader.

Marknadsutveckling: att växa genom att bearbeta nya marknader med nuvarande produkter.

Produktutveckling: att växa genom att utveckla nya produkter på nuvarande marknader.

Diversifiering: att växa genom att utveckla nya produkter för nya marknader.

Michael Porter såg också strategi utifrån ett positionsperspektiv och han räknas till de moderna rationalisterna. Han förespråkar att företag bör sträva efter att verka inom affärsområden där attraktiviteten är hög och på marknader där företaget kan uppnå störst konkurrensfördelar.⁷¹ Företagsledningen skall sträva efter att styra in företaget mot attraktiva affärsområden där det finns en stor lönsamhetspotential. Enligt Porter är det fem strukturella krafter som avgör ett affärsområdes konkurrensintensitet och därmed dess lönsamhetspotential.⁷²

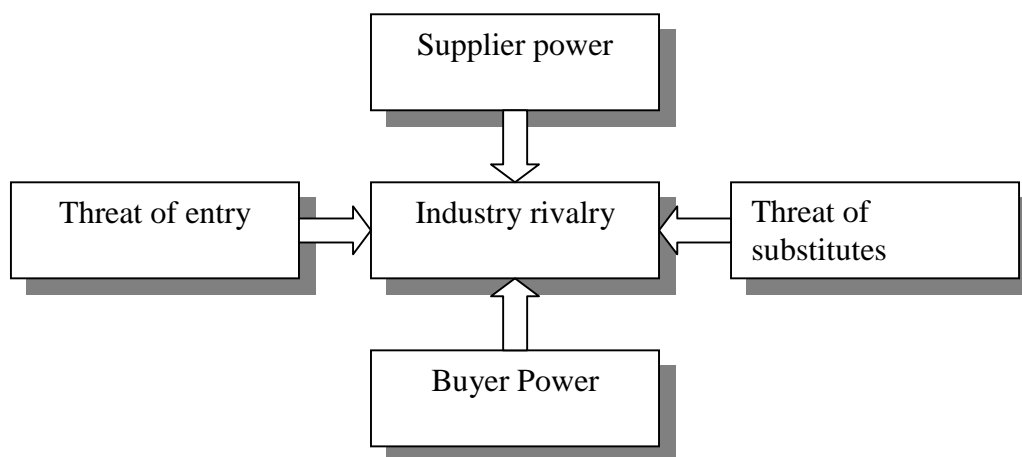


FIG. 6 DE FEM STRUKTURELLA KRAFTERNA SOM PÅVERKAR AFFÄRSOMRÅDETS ATTRAKTIVITET ENLIGT PORTER

”Industry rivalry”: Den rådande konkurrenssituationen mellan spelarna inom branschen.

”Threat of entry”: Konkurrensstrycket från nya aktörer.

”Threat of substitutes”: Substitutionstrycket från nya teknologier eller alternativa sätt att tillgodose kundernas behov.

⁷¹ Föreläsning Ulf Ramberg Strategi och Styrssystem 2002-01-22

⁷² Bruzelius, L H & Skärvad, P H, ”Integrerad organisationslära”, 1995

”Buyer power”: Kundernas relativa styrka, makt och förhandlingsposition.

”Supplier power”: Leverantörernas relativa styrka, makt och förhandlingsposition.

Nästa steg efter att attraktiviteten av branschen utvärderats är att analysera vad det finns för möjligheter till konkurrensfördelar. Dessa så kallade ”key succes factors”⁷³ svarar främst på två frågor:

Vad vill våra kunder ha? Det sker här en analys av efterfrågan. Vilka är våra kunder och hur kan vi tillfredsställa dem på bästa sätt?

Hur överlever vi konkurrensen? Det sker här en analys av konkurrensen. Vad avgör konkurrenssituationen och vad kan vi göra för att förbättra vår ställning?

Efter att företaget gjort sin branschanalys och analyserat de fem strukturella krafterna, som ständigt påverkar affärsområdets lönsamhet, kan ett företag enligt Porter konkurrera på tre olika sätt. Porter framhåller också vikten av att försöka inta en position som avviker från konkurrenterna. De tre grundläggande strategierna är följande:

		Konkurrensfördelar	
		Lägre kostnad	Differentiering
Betjänad marknad	Hela marknaden	1. Kostnads- ledarskap	2. Differentiering
	Del av Marknaden	3A. Kostnads- baserad fokusering	3B. Differenti- eringsbaserad fokusering

FIG. 7 DE TRE GRUNDLÄGGANDE STRATEGIERNA ENLIGT PORTER

Lågkostnadsstrategi: att kunna leverera produkterna till lägsta kostnad vad gäller produktion och distribution.

Differentieringsstrategi: här erbjuds fler egenskaper hos produkten/tjänsten som marknaden upplever som unika och är beredda att betala för. Det sker här en fokusering på varumärke, design, service och kvalitet.

Fokuseringsstrategi: att koncentrera företagets verksamhet till särskilt kundsegment, produkt typ, geografisk marknad etc. och där nå konkurrensfördelar genom lägsta kostnad och/eller differentiering.

Strategi som position och förändring av position är följaktligen en fråga om på vilka områden ett företag skall agera samt hur man skall uppnå konkurrensfördelar på dessa områden.⁷⁴

⁷³ Grant, M. Robert, “Contemporary Strategy Analysis”, 1998

⁷⁴ Bruzelius, L H & Skärvad, P H, ”Integrerad organisationslära”, 1995

Strategi som plan är den andra grenen inom det omvärldsbaserade synsättet och innebär att strategi uppfattas som en avsiktlig, i förväg planerad handlingslinje. Ett företags strategi blir som en plan som är uppgjord på förhand och som därtill ofta är explicit formulerad och återfinns i ett dokument.⁷⁵ Perspektivet strategi som plan delar vanligen in strategiprocessen i tre faser.

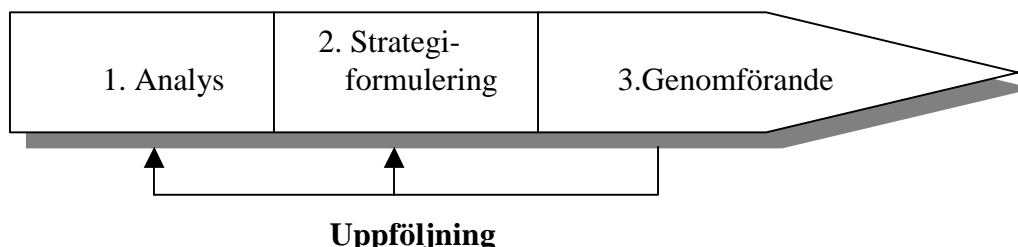


FIG. 8 STRATEGI SOM PLAN

1) I den strategiska analysen utvärderas möjligheterna och hoten som finns i företagets omvärld. Detta skall ske med utgångspunkt i företagets övergripande affärsidé. Därefter sker en inre analys av företagets styrkor och svagheter. Analysen ska leda fram till svaret på frågan om vad företaget *kan* göra? Detta kallas inom litteraturen populärt för en SWOT-analys. En annan viktig del av denna analys är intressenternas förväntningar om vad företaget *bör* göra.⁷⁶ Med ett företags intressenter avser man de individer, grupper och organisationer som har någon utbytesrelation med företaget.⁷⁷ Detta leder till vissa begränsningar av företagets handlingsutrymme.

2) Analysen ligger till grund för det strategiska valet och formuleringen av företagets strategi. Den grundläggande frågan företaget här bör ställa sig är vad företaget *vill* åstadkomma. Här formuleras också företagets verksamhetsidé, mission och vision. Företaget strävar här efter att hitta en strategi med så hög totaleffektivitet som möjligt dvs. både en hög yttre och inre effektivitet. Man sätter också upp mer konkreta, kvantitativa strategiska mål och handlingsplaner för hur dessa mål skall uppnås.

⁷⁵ Bruzelius, L H & Skärvad, P H, "Integrerad organisationslära", 1995

⁷⁶ Föreläsning om Strategi, Gösta Vijk 2002-04-01

⁷⁷ Bruzelius, L H & Skärvad, P H, "Integrerad organisationslära", 1995

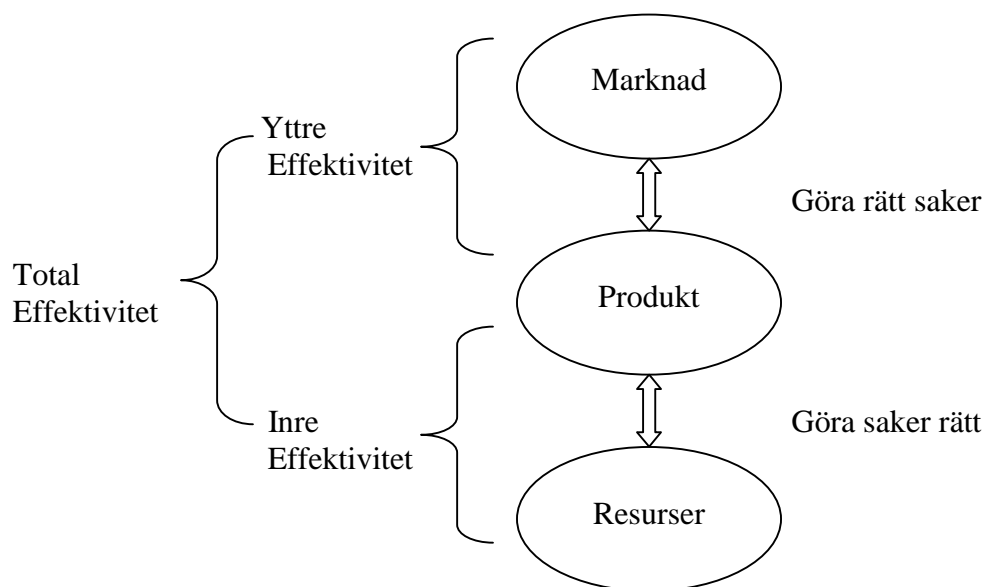


FIG. 9 AFFÄRSIDÉSYNSÄTTET I TERMER AV INRE OCH YTTRE EFFEKTIVITET

3) I genomförandefasen utgör handlingsplanerna utgångspunkten. Här utformas även organisationens struktur, design av styrsystem och dagliga ledning för att stödja implementeringen. Det sker även en kontinuerlig uppföljning av hela strategi processen.

4.1.2 Resursbaserat synsätt

I det resursbaserade strategiska synsättet sker det en fokusering på företagets egna styrkor och svagheter. Detta synsätt står som en motpol mot det omvärldsbaserade synsättet. Där framhäver man istället branschens attraktivitet och organisationens uppnådda position på marknaden.⁷⁸ De båda synsättet räknas båda in under det rationella strategiska synsättet.

Jay Barney, som är en av de främsta förespråkarna av det resursbaserade synsättet, menar att ett företag har en konkurrensfördel när de implementerar en värdeskapande strategi, som inte samtidigt implementeras av en existerande eller potentiell konkurrent.⁷⁹ Det räcker således inte att företaget är olik andra utan det måste också värdeskapande. Det resursbaserade synsättet grundar sig på två stycken antaganden. Det första antagandet säger att resurser och förmågor kan vara heterogent fördelade mellan företagen i en bransch, (Resource heterogeneity). Det andra antagandet innebär att resurser och förmågor är stabila över tiden. (Resource immobility)⁸⁰

Även om företagets inre miljö (inre effektiviteten) inom denna teori får störst fokus, går det givetvis inte att nonchalera utveckling och förändring i den externa miljön. Det krävs alltid en överensstämmelse med omvärlden dvs. en god yttre effektivitet.

⁷⁸ Bruzelius, L H & Skärvad, P H, "Integrerad organisationslära", 1995

⁷⁹ Lektionsanteckningar Strategi och Styrsystem, Matts Kärreman, 2002

⁸⁰ Ibid

Barney identifierar de tillgångar (finansiella, fysiska, mänskliga och organisatoriska) som används av organisationen för att tillverka eller leverera produkter och tjänster till sina kunder. Nyckeln till konkurrensfördelar att skapa en hävstångseffekt av sina resurser och kapabiliteter.⁸¹ Som analysverktyg för att sedan avgöra vilka resurser som leder till konkurrensfördelar använder sig Barney av den sk. VRIO-analysen.

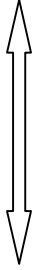
Valuable?	Rare?	Costly to Imitate?	Efficiently Organized?	Competitive Implications?
No	--	--	No	Competitive disadvantage
Yes	No	--		Competitive parity
Yes	Yes	No		Temporary competitive Advantage
Yes	Yes	Yes		Sustained competitive Advantage

FIG. 10 BARNEYS VRIO-MODELL

- En resurs hos ett företag är *värdefull* om den kan utnyttjas för att höja ett företags inre eller yttre effektivitet.
- En resurs *sällsynthet* är beroende av hur många av de konkurrerande företagen som äger eller har tillgång till resursen. Om resursen innehas av andra kan den inte bidra till att höja företaget över branschgenomsnittet.
- En resurs är svår att *imitera* om de förhållanden som rådde då den skapades inte går att återskapa eller om resursen är baserad på sociala relationer. Kostnaden för att imitera resursen kan också vara avgörande.
- Ett företag som äger värdefulla, sällsynta och svårimiterbara resurser har potential att skapa en varaktig konkurrensfördel. Avgörande för realiserandet av konkurrensfördelen är om företag kan *organiseras* på ett sätt som medger att resurserna utnyttjas på ett effektivt sätt.

En avgörande faktor som tas upp i VRIO-analysen är frågan om substituerbarhet. Dvs. om en konkurrent kan tillfredsställa samma kundbehov. VRIO-analysen ses som en blandning av det omvärlds och det resursbaserade synsättet. Detta eftersom VRIO-analysen delvis bygger på en omvärldsanalys när man bedömer hur värdefull, sällsynt och imiterbarhet resurserna är.

⁸¹ Bruzelius, L H & Skärvad, P H, "Integrerad organisationslära", 1995

4.2 Skeendebaserad strategisk ansats

Den skeendebaserade teorin är främst utformad av ekonomiprofessorn Henry Mintzberg. Han menar att strategi är ett levande fenomen, och att strategiprocessen sker genom lärande.

Mintzberg är en av de kritiker som ställer sig frågande till relevansen av det rationella synsättet. Han menar att analysen av den strategiska planeringen är alltför smal. Detta leder till överformalisering och att man lägger för stor vikt vid kvantitativ data istället för kvalitativ.⁸² Han ifrågasätter även strategiprocessen, vilket bidrar till att gränsen mellan strategins innehåll och dess skapandeprocesser suddas ut. Den viktigaste ledningsuppgiften enligt Mintzbergsskolan är att uppnå strategisk effektivitet. Detta sker genom att identifiera behovet av att leda strategisk förändring snarare än att planera innehållet i strategierna.⁸³

4.2.1 Strategiskt tänkande kontra strategisk planerande

En viktig skillnad att göra då man talar i termer av skeendebaserad strategisk ansats är den mellan strategisk planering och strategiskt tänkande. Många misstolkar denna skillnad och anser att dessa ord har samma mening. Strategisk planering handlar dock om att analysera, det vill säga att dela upp ett mål i flera olika steg, designa hur dessa steg ska implementeras, och sedan beräkna hur det kommer att gå i varje steg. Strategiskt tänkande handlar däremot om en sammanställning. Sammanställningen av intuition och kreativitet för att formulera ett integrerat perspektiv, en vision, om företagets riktning och mål.

Det är en vanföreställning enligt Mintzberg att tro att man kan förespå framtiden, att strategiprocessen kan formaliseras, och att strateger kan skiljas från deras egen strategi.

Vissa naturliga mönster finns i vår värld. Det går tex. att förespå årstider och dess påverkan på företaget, dock inte sådant som inte följer ett mönster, liksom teknologiska innovationer. Många traditionella strategiskapare menar att varför den förutbestämda planen inte fungerar, främst beror på att den inte fått tillräckligt med stöd uppifrån. Detta argument faller dock då de var cheferna som stödde den strategiska planeringen till största del under dess storhetstid.⁸⁴ Oförutsägbara händelser, nya innovationer, och konkurrenter går inte att förespå, och det är därför den strategiska planeringen inte fungerade, eller ledde till bästa resultat.

Att bygga strategi, genom planer som är formaliserade, anser man som ödesdigert inom den skeendebaserade ansatsen. För att formalisera en strategi, måste analysen gå igenom en procedur innan man kan agera. Och visst tänker vi ofta innan vi agerar, men ibland agerar vi även för att kunna tänka. Vi experimenterar, och de experiment som fungerar, omvandlar vi till mönster. De viktiga för strategi processen är det vi lär oss då vi agerar. Formaliserade system kan utvinna mycket information, speciellt hård data, men denna information kan aldrig användas, förstås och syntetiseras på samma sätt. Detta medför att planerad, formaliserad

⁸² Mintzberg, H. "The fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, January-February 1994

⁸³ Englund, M. & Knöös J, "Strategiskapande för framtiden: att ifrågasätta sin verksamhet och flytta gränser", 1999

⁸⁴ Mintzberg, H. "The fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, January-February 1994

strategi inte kan lära. Dessutom anser man att hård data ofta är för sen och för aggregerad, så att den missar de viktiga små nyanserna.⁸⁵

4.2.2 Den strategiska processen

Det är viktigt ur ett skeende baserat synsätt att inse hur strategiprocessen verkligen borde se ut. Dvs. att samla in all den information cheferna erhåller från alla olika sorters källor (både mjuk intern information genom egna och andras erfarenheter, samt hård data), och sedan syntetisera denna kunskap till en vision och riktning för företaget. Som poängteras, är hård data fortfarande mycket väsentlig, men den ska inte användas i syfte att bygga en strategi på. Denna data ska istället läggas runt omkring strategin. Analytikerna och planerarna har därför en stor press på sig att komma upp med relevant information till sina chefer. Cheferna har nämligen auktoriteten och tillgången till all information, men inte tiden att göra analyser. Deras uppgift är att agera, inte att reflektera och analysera. Här kommer den skeendebaserade planerarnas roll in. De ska ställa de rätta frågorna, inte komma med de rätta svaren, öppna upp för komplexa frågor och ge tänkvärda funderingar. Deras funktion är att vara strategifinnare, analyserare, och katalysatorer. De ska uppmana cheferna att tänka kreativt för framtiden, att ifrågasätta vedertagen visdom, att få dem ställa svåra frågor och komma bort från etablerade antaganden, dvs. att komma bort från ”dominant logic”⁸⁶. Allt detta för att inte fastna i ett slentrianmässigt strategiskt tillvägagångssätt.⁸⁷ Huvudansvarig för den strategiska planeringen vid Dutch/Shell, skrev:

*”The real purpose of effective planning is not to make plans but to change...mental models that...decision makers carry in their heads.”*⁸⁸

Aries de Geus

Det finns två olika sorters prototyper av planerare enligt Mintzberg. Den ena typen är mer av en analytiker. Han följer upp de strategier som planerats, och ser till att de kommuniceras ut rätt. Denne utför även analyser av hård data och därefter finjusterar de strategier som är menade att implementeras. Man kallar honom ”högerhandsplaneraren”. Den andra typen, ”vänsterhandsplaneraren”, är mer kreativ i sitt tänkande, och försöker att göra intrång i och öppna upp strategiprocessen. Han håller sig till lite mjukare data, och letar gärna efter intressant strategiinformation på mer udda platser. Denne försöker även att få andra att tänka mer strategiskt. De flesta organisationer behöver båda dessa sorter, men kanske i olika stora proportioner beroende av dess struktur och omvärldskrav. Att ha två händer ger större möjlighet till ett bättre resultat. Den ena stödjer den andra, eller som två krafter, neutraliserar varandra.⁸⁹

⁸⁵ Mintzberg, H. ”The fall and Rise of Strategic Planning”, Harvard Business Review, January-February 1994

⁸⁶ ”Dominant logic” består av chefers mentala uppfattningar, som skapas av flera års erfarenhet inom området.

⁸⁷ Mintzberg, H. ”The fall and Rise of Strategic Planning”, Harvard Business Review, January-February 1994

⁸⁸ Arie de Geus, ”Planning as learning”, Harvard Business Review, March-April, 1998

⁸⁹ Mintzberg, H. ”The fall and Rise of Strategic Planning”, Harvard Business Review, January-February 1994

4.2.3 Handlingsmönster

I motsats till den skeendebaserade strategin, antar många att systemet är det som utgör tänkandet. Därför måste man skilja strategin från agerandet, formuleringen från implementeringen, strategierna från utförarna, men också strategierna från deras mål med strategin. Man menar att det är genom det administrativa systemet som planering och policy görs möjlig, eftersom systemet samlar kunskap i frågan.⁹⁰ Problemet är dock att allt blir kalkylerande, istället för ett engagerande och åtagande. Vid ett engagemang blir strategin istället en lärande process, en resa där visionen följs, men där även nya strategier skapas efter hand.

Här kommer en av den skeendebaserade ansatsens viktigaste delar in. Strategin ska ses som ett besluts- och handlingsmönster, som visar vägen för organisationens riktning och mål, dvs. strategin är vad företaget faktiskt gör. Detta lämnar ett utrymme för att ny, ej tidigare uttalad och förbestämd strategi kan uppkomma.⁹¹ Av den strategi som man utarbetat tidigare, den planerade strategin, realiseras bara ungefär en tredjedel. Resten av den aktualiserade och genomförda strategin består till största delen av uppkommen strategi dvs. det agerande man ansett vara bäst vid ett tillfälle, men som fortfarande följer organisationens vision.

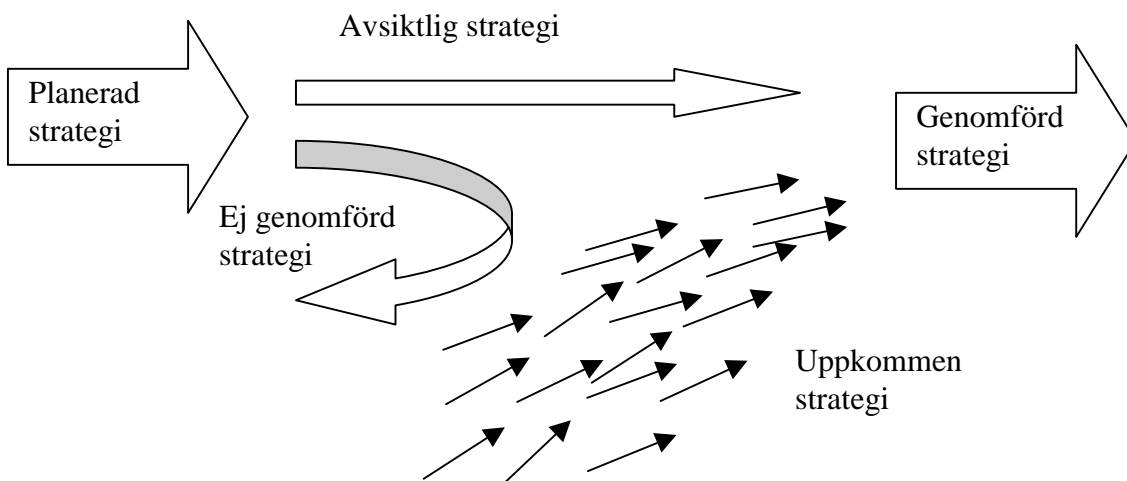


FIG. 11 STRATEGI OCH HANDLINGSMÖNSTER ENLIGT MINTZBERG (THE STRATEGY PROCESS, 1988)

En handling består oftast till viss del av både planerad och uppkommen strategi. Om en strategi ska vara en rent planerad strategi, måste det vi får ut av den vara precis så som det var avsett. Det är inte så troligt att detta inträffar. Detsamma gäller för en totalt uppkommen strategi, oftast består den av delar av ett tidigare syfte.⁹²

⁹⁰ Jelinek, M. "Institutionalizing Innovation", 1979

⁹¹ Bruzelius, L H & Skärvad, P H, "Integrerad organisationslära", 1995

⁹² Mintzberg, H, "Opening up the Definition of Strategy - The Strategy Process", 1988

4.2.4 Adhokrati

En adhoc organisation eller en adhokrati, är kanske den organisationsform som agerar mest i form av skeendebaserad strategi, men kan till viss del, i för hög grad använda sig av uppkommen strategi enbart.

En adhokrati, har en mindre, mer flytande, och ofta ganska temporär struktur. Vanligen brukar den bestå av ett litet produkt-, kund- eller projektfokuserat team, av linjechefer, arbetare och experter. Karakteristika för adhokratin är att den är informell och att jobbspecialiseringsgraden är hög. Teamen anförtror sig till lösa relationer mellan varandra, men står ofta ändå under en begränsning av handlingsutrymme, då de är en del av en större organisation med en hårdare struktur.

De finns två sorters adhokratier. En operationell, vilken arbetar för sina kunder tex. en reklambyrå, och en administrativ, som arbetar för egen verksamhet.

Problemet för adhokratier, som tidigare nämnts, är att de ibland koncentrerar sig för lite på att bygga upp en strategi. Adhokratier är ofta en lösning på organisationsform då omgivningens förändlighet är stor, och farorna är många. De måste kunna möta komplexa och oförutsägbara händelser. Detta kan bidra till att cheferna enbart sysselsätter sig med att svara på aktuella problem, istället för att skapa långvariga och förebyggande strategier.

Strategin i en adhokrati uppkommer ur den ström av operationella, handlingscentrerade beslut som tas, mer än av medvetna tillvägagångssätt som utarbetats av strateger. Att planera handlingarna i förväg, skapar en fälla för flexibiliteten. Vad man menar är dock att en övergripande riktning och ett förebyggande tänkande, bör ligga till grund för det agerande man gör vid oväntade situationer.⁹³

4.2.5 Kritik mot Mintzberg och det skeende baserade synsättet

Faran med Mintzbergs synsätt är att man nedvärderar rollen av systematisk planering och fokuserar istället på intuition och vision. Detta i sin tur leder till att man rör sig mot en värld, i vilken det inte finns någon klar bas för ändamålsenliga val och i vilken oordning hotar den progressiva ackumuleringen av kunskap.⁹⁴ Många menar också att han är allt för koncentrerad på strategiprocessen, och att han inte nämner någonting om innehållet i strategierna.

Mintzberg ger dock en klar bild på hur den strategiska förändringsprocessen ser ut och hur man rätt ska kunna planera och styra denna.⁹⁵

⁹³Mintzberg, H, "*Structure in Fives-Designing effective Organizations*", 1999

⁹⁴ Grant, M. Robert, "*Contemporary Strategy Analysis*", 1998

⁹⁵ Englund, M. & Knöös J, "Strategiskapande för framtiden: att ifrågasätta sin verksamhet och flytta gränser" 1999

4.3 Kaos balans-baserade synsättet

Under de senaste 15 åren har ett nytt strategiskt synsätt vuxit fram, det kaos balans-baserade synsättet. Framförallt så har dator- och IT-branschens struktur gjort att man insett att den gamla synen på strategisk planering inte alltid går att applicera. De nya branscherna har kännetecknats av snabb omvandling och kontinuerlig teknisk utveckling. Detta har gjort att det strategiska arbetet mer har fokuserat på att skapa en organisation som kan anpassa sig efter omgivningen, eftersom det inte har varit möjligt att utveckla en plan för framtiden. Målsättningen är att skapa en flexibilitet så att man kan anpassa sig till förändringar och skapa en innovationskraft samtidigt som man har förmågan att ta tillvara och omvandla de nya idéerna till intäkter.

4.3.1 Balans mellan stabilitet och flexibilitet

Den strategiska planeringen kan liknas vid en takås där balans mellan flexibilitet och stabilitet bör råda. Om man får för mycket av någon faktor riskerar man att trilla av taket.⁹⁶

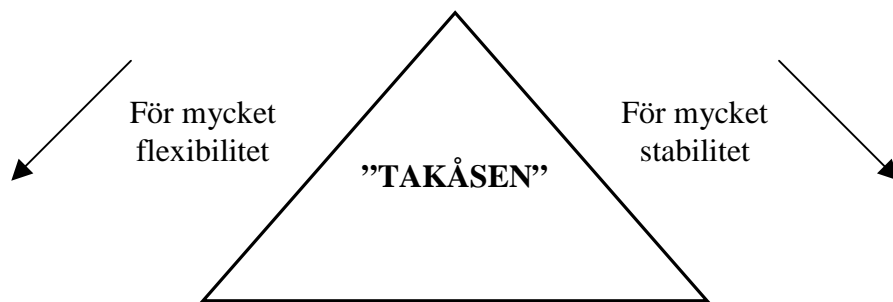


FIG.12TAKÅSEN

Det är svårt att balansera mellan flexibilitet och stabilitet. För företag där innovationskraften spelar en avgörande roll, som vid "start-ups" eller företag som satsar på nya marknader och teknologier, är det extra viktigt med mycket flexibilitet. Men med för lite stabilitet riskerar företagen att hamna i något som kallas för kaosfällan.⁹⁷ Företag med för lite struktur riskerar att förlora förmågan att kunna tillvarata bra idéer och omvandla dem till kommersiellt gångbara affärsplaner. Det finns tre drag som ofta går igen i företag som inte besitter denna omvandlingsförmåga. Ett av dessa är att man har en "regelbrytarkultur" som gör att de anställda överdriver behovet av individuell frihet. I dessa företag är det inte bara accepterat att bryta mot regler, utan man har även en positiv inställning till detta. Ett annat typiskt drag är att strukturen är väldigt lös. Detta leder till oklarhet om vem som är ansvarig för de olika målsättningarna som t.ex. vinstmål och försäljningsmål. Ett tredje karaktärsdrag i dessa typer

⁹⁶ Wijk, Gösta, Kandidatseminarium Strategi & Ledning, 2002-04-01

⁹⁷ Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, "Competing on the edge", 1998

av företag är oklar kommunikation. Det finns inget mönster i kommunikationen vilket leder till att ingen riktigt vet vad som händer i företaget.

Om företaget tvärtom blir alltför strukturerat finns det risk för att det motsatta problemet uppstår, nämligen den så kallade byråkratifällan.⁹⁸ När målet är att vara effektiv och inte flexibel, är det bra med en tydlig stabilitet. I mogna branscher där innovationen är låg är det bra med en stark struktur för att effektivisera tillverkningsprocesserna och hålla kostnaderna nere. Men i nya branscher med hög konkurrens och snabb teknologisk utveckling riskerar företag med för mycket stabilitet att misslyckas med att anpassa sig till nya produkter och marknader. Mycket stabilitet ger alltså hög effektivitet och hög kontroll, men riskerar också att bidra till mindre flexibilitet. Därför finns det en fara att dessa företag förlorar förmågan att anpassa sig till marknadens förändringar, vilket gör att man blir för sen med att komma ut med produkter som tillfredställer nya kundbehov. En stor respekt för företagets regler är ofta en källa till stolthet i dessa typer av företag. Hierarki och speciella procedurer ses som ett bevis på effektivitet. Eftersom förändringar rör om bland dessa befintliga regler uppfattas dessa som ett hot. I dessa fall kan ofta de anställda noggrant beskriva olika procedurer i företaget såsom produktutveckling och kundservice. Företag som fastnar i den byråkratiska fällan brukar också ha en formell kommunikation, dvs. att kommunikationen går igenom bestämda mönster. I de fall som det inte finns en formell kommunikationsväg uteblir ofta kommunikationen.

Hur skall man då hitta en balansgång i företaget för att undvika att fastna i kaos- och byråkratifällan? Enligt Brown & Eisenhardt är nyckelordet improvisation.⁹⁹ Genom att skapa en organisation med improvisatoriska drag kan man balansera på gränsen till kaos och skapa en effektiv och flexibel organisation. Improvisatoriska företag lanserar ofta bra produkter på ett oväntat sätt, har en förmåga att hitta nya kundgrupper och kan anpassa sin strategi efter förändringar i omvärlden. Improvisatoriska företag kännetecknas av en anpassningsbar kultur, semi-strukturer och realtidskommunikation. I företag med en anpassningsbar kultur är förändring något normalt. Förändringar är något som man förväntar sig. Även om företaget har en lös struktur så förlitar man sig ofta på ett fåtal regler som man aldrig får bryta. De här reglerna binder ihop den lösa strukturen och möjliggör för företaget att sätta en fast kurs i de kaosliknande marknaderna.

Det improvisatoriska företaget kan liknas vid ett jazzband vilket är skickligt på musikaliska improvisationer. Jazzbandet improviserar för att tillfredställa publikens behov av variation. För att möjliggöra en improvisation måste bandmedlemmarna vara duktiga på realtidskommunikation för att koordinera musiken tillsammans. Medlemmarna måste hela tiden vara medvetna om vad de andra gör för att snabbt kunna anpassa sig till musiken. Allt är fokuserat på vad som sker för stunden. Bandmedlemmarna förlitar sig också på interna regler som tex. vem spelar först och vilka ackord som är tillåtna. Om någon bryter mot reglerna kan det förstöra en hel spelning. En för svag struktur hos bandet skulle kunna leda till användandet av för många möjliga ackord som i sin tur skapar ljud (kaos). Men med för mycket struktur riskerar bandet att förlora sin spontanitet och särart vilket kan skapa en missnöjd publik.¹⁰⁰

⁹⁸ Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, "*Competing on the edge*", 1998

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Ibid

4.3.2 Strategi som regler

Hos de nya IT-företagen har det blivit vanligt att man utvecklat ett par huvudregler som utgör en slags strategisk grund.¹⁰¹ Företag som använder regler som strategisk planering har ofta blivit anklagade för att inte ha någon strategi alls. Men användandet av dessa möjliggör för personalen att arbeta självständigt och fritt, så länge de följer reglerna. Dessutom fungerar de som en guide i beslutsfattandet. Reglerna skall alltså fungera som en vägledning i den svårtolkade omgivningen. Eisenhardt delar upp de möjliga reglerna i sex olika kategorier:

”How-to” regler: Förklarar de viktigaste momenten i hur företagets processer sköts inom tex. kundservice och produktutveckling.

Begränsningsregler: Sätter begränsningar för olika saker i företaget. Tex. hur många olika projekt en forskare får arbeta med samtidigt eller krav på potentiella kunder.

Prioriteringsregler: Hjälper chefer att välja mellan olika beslut.

”Timing” regler: Hjälper till att synkronisera företaget med sin omgivning och att koordinera dess olika delar. Detta inkluderar exempelvis max tider för produktutveckling och kunskap om produktlansering för att övervinna konkurrensen.

”Exit” regler: Hjälper chefer att bedöma utifall företaget skall dra sig ur påbörjade projekt eller inte.

Oticon regeln: Om t.ex. en nyckelperson i chefsposition lämnar ett projekt så avslutas det omedelbart.

Användningen av regler gör att beslutsprocessen blir decentraliserad, vilket är av betydande vikt på marknader i turbulenta miljöer. Besluten bör tas i händelsens centrum eftersom det är mycket svårt för ledningen att ha kontroll över dessa.¹⁰²

4.3.3 Fokusering på nutid

I de branscher som man applicerat det kaos balans-baserade synsättet på är det omöjligt att sätta upp en förutbestämd plan för framtiden. Istället skall man fokusera på nutiden och försöka anpassa sig till den, men givetvis har dåtiden och framtiden även visst inflytande.¹⁰³ Det är viktigt att kunna utnyttja det gamla samtidigt som man skapar något nytt. Utmaningen är att skapa en flexibel organisation som kan ta till sig nya idéer. Men samtidigt gör en intensiv konkurrens att en anpassningsstrategi inte är bra, eftersom det gör att man hela tiden tävlar om en framtid som andra har utvecklat. Dock är det mycket riskfyllt att själv göra egna chansningar för framtiden. Svårigheten ligger i att vara anpassningsbar och innovativ på samma gång. Om ledningen fokuserar för mycket på nutiden finns det en risk att man kaotiskt försöker anpassa sig efter andra företag. Däremot om fokusering på framtiden blir alltför stor riskerar företaget att bli låst vid en planerad framtid och förlora flexibilitet. Ett sätt att lösa detta problem är att experimentera.¹⁰⁴ Genom att experimentera kan man skapa en insikt om framtiden med en bibehållen flexibilitet.

¹⁰¹ Eisenhardt, M. Kathleen, “*Strategy as simple rules*”, Harvard Business Review, January 2001

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, “*Competing on the edge*”, 1998

¹⁰⁴ Ibid

Företagen måste också ha förmågan att se fördelar och nackdelar med att sätta upp en plan för framtiden.¹⁰⁵ Morgondagens marknad behöver ofta andra resurser än dagens. Att planera för framtiden hjälper företaget att skaffa dessa resurser i tid. Gemensamma planer kan också fungera som en symbol för företag vilket skapar en vi-känsla. Men det är lätt att planering blir ett onödigt tidsfördriv, då man försöker planera en framtid som man inte har tillräcklig kunskap om. Med för mycket planering är det lätt att misslyckas med ”timingens”. Antingen blir man för tidig, vilket gör att man får vänta på att efterfrågan kommer. Eller så anländer man för sent på marknaden vilket innebär att man förlorar möjliga marknadsandelar. På företag i mogna branscher finns det en risk att man bygger upp en planeringskultur, vilket kan vara farligt om man bestämmer sig för att satsa på en ny bransch med hög utveckling.

Genom att använda sig av det redan kända kan man bygga upp en taktik som hjälper företaget att utveckla sina idéer snabbare än sina konkurrenter, regeneration. En regenerationstaktik innehåller ett par enkla regler som balanserar det gamla med det nya. Balansen handlar mycket om risktagande då det redan kända ger en säker avkastning, speciellt på kort sikt, medan det okända har en högre risk men kan också ge en högre avkastning på lång sikt. Det svåra är att välja ut det bästa från det redan kända samtidigt som man mixar det med något nytt.¹⁰⁶

4.3.4 Förändring

Då man är aktiv i en bransch med snabb omvandling är förändringsarbetet en kritisk faktor till framgång. Eisenhardt och Brown¹⁰⁷ delar in förändringsarbetet i tre nivåer: reaktion, förutseende och ledande. Den första nivån är reaktion, dvs. förmågan att ge respons på faktorer som påverkar företaget. Den andra nivån, förutseende, innebär att man arbetar för att få en förståelse för hur utvecklingen kommer att se ut och sedan förbereda sig för den. Förmågan att förutspå vilka teknologier som kommer att vinna den teknologiska kampen är ett exempel på ett förändringsarbete i den här nivån. Förutseende är, precis som reaktion, en defensiv strategi eftersom det är externa faktorer som avgör utfallet. På den högsta nivån leder man förändring. Med det menas att man genomför förändringar som andra måste anpassa sig efter. Ett företag som intar den positionen i branschen dominerar marknaden och kan till och med utgöra en ny sorts miljö för andra. Den strategiska utmaningen, enligt Eisenhardt och Brown, är därför att kunna ge reaktion när det är nödvändigt, förutseende när det är möjligt och leda förändringen när omständigheterna är de rätta.

¹⁰⁵ Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, “*Competing on the edge*”, 1998

¹⁰⁶ Ibid

¹⁰⁷ Ibid

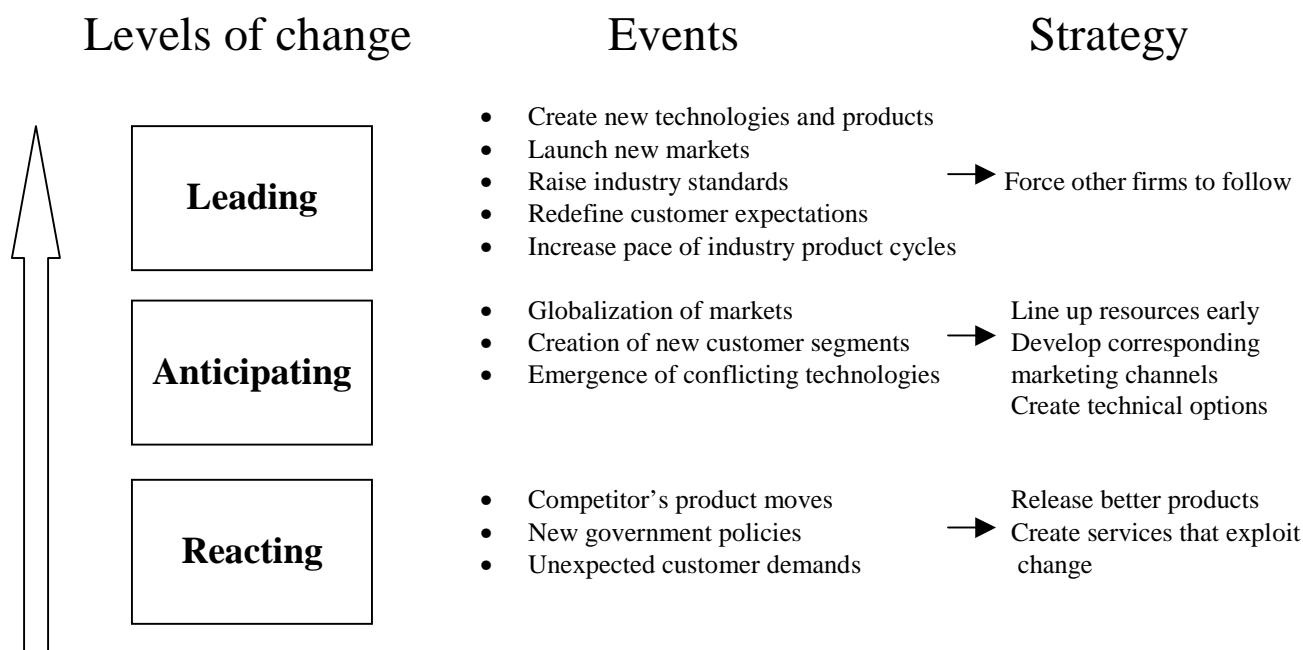


FIG. 13 OLIKA NIVÅER AV FÖRÄNDRING

I den kaos balans-baserade litteraturen beskriver man också förändringsarbetet med termen "Pacing", vilken betyder att man försöker förstå takten i branschen och utveckla rätt timing för företaget. Detta är särskilt svårt i omgivningar med snabb omvandling och hög teknologisk utveckling.

Det går att skilja mellan två olika typer av "pacing", "timepacing" och "eventpacing".¹⁰⁸ Företag som använder sig av "eventpacing" planerar sin strategi efter förändringar som tex. nya kundbehov, teknologiska förändringar och dåliga finansiella resultat. Detta leder till att man endast byter plan när resultatet försämras eller om konkurrenterna kommer ut med nya produkter. De defensiva och reaktiva dragen i "eventpacing" gör att det mer lämpar sig för stabila marknader. "Timepacing" däremot innebär att man utvecklar nya produkter eller satsar på nya marknader i takt med den egna kalendern. Det gäller att hitta en rytm som passar in i företagets strategi och som gör att man kommer i takt med marknaden. Genom att sätta upp deadlines och andra tidsregler kan ledningen bestämma takten i företaget. "Timepacing" är ett av det viktigaste tankesättet som skiljer mellan traditionell strategi och strategi som är uppbyggd av regler (se ovan).¹⁰⁹

Kunderna är vanligtvis den viktigaste källan vid "timepacing", men externa rytmer från leverantörer och konkurrenter är också viktiga faktorer. Några exempel på hur "timepacing" fungera är: 3M som har en regel att 30 % av intäkterna skall komma från nya produkter varje år; Netscape som lanserar en ny produkt var sjätte månad; och ett dryckesföretag som bestämde sig för att lansera en ny produkt i början av varje högsäsong.¹¹⁰

¹⁰⁸ Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, "Time Pacing, Competing in markets that won't stand still", Harvard Business Review, March-April 1998

¹⁰⁹ Eisenhardt, M. Kathleen, "Strategy as simple rules", Harvard Business Review, January 2001

¹¹⁰ Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, "Time Pacing, Competing in markets that won't stand still", Harvard Business Review, March-April 1998

4.3.5 Tankar från naturvetenskapen

Grunderna till det kaos balans-baserade synsättet är hämtade från naturvetenskapen. Många av dess upptäckter är resultat av att man har kunnat se mönster i det som först framstätt som kaos. Förändringar i naturen är också något vi inte kan planera utan ett faktum vi måste lära oss att leva med.

“För en tid sedan drog en större orkan fram längs Förenta staternas östkust. En kväll fick jag höra en radiointervju med en geolog som var specialist på stränder och kustformationer. Geologen talade livligt om kustens unika egenskaper. Han väntade på att orkanen skulle bedarra så han skulle kunna åka ut och titta på dess verkningar. Han fick frågan: ”Vad förväntar du dig när du kommer dit?” Liksom intervjuaren trodde jag att geologen skulle räkna upp en massa elände om förstörda hem, omkullfallna träd och en söndertrasad kustremsa. Istället svarade geologen lugnt: ”Jag tror att jag kommer att finna en ny strand.”¹¹¹

Det här beskriver hur förändringar ofta betraktas som hot och faror. Det finns en inbyggd rädsla emot det okända. Orkaner, organisationskriser och olyckor – oerhörda krafter som kan förstöra den tillväxt och utveckling som vi arbetar så intensivt med att förverkliga. Kanske har vi inte tänkt på att det är själva förändringskrafterna som vi har att göra med.¹¹² Ofta agerar vi tvärt emot och strävar efter att styra och kontrollera förändringen. Genom att man utgår från att människan har ett naturligt inbyggt motstånd mot förändringar medför det också att vi försöker hålla nere på förändringstakten.

Wheatley beskriver förändringsarbetet i dagens organisationer med hjälp av Newtons fysik.¹¹³ Det vill säga att man ser en dåligt fungerande organisation som om den vore en trasig maskin. För att lösa problemet ställer man en diagnos för att hitta den felaktiga beståndsdel, t.ex. en dålig chef eller ett dåligt arbetslag. Enligt Wheatley är det viktigt att se och arbeta med systemet som en helhet även då man endast har att göra med en viss del av det. Med ett systemteoretiskt synsätt inser vi att inget problem eller beteende kan förstås om det tas ur sitt sammanhang. För att göra detta möjligt måste man byta ut objektperspektivet och istället studera dynamiska processer. När man gör detta perspektivskifte och ser på helheten istället för detaljer, kan det som tidigare framstätt som obegripligt kaos ge en bild av inneboende ordning.

”Många av den moderna naturvetenskapens upptäckter har skett just genom perspektivskifte. Forskarna började se förbi objekt för att istället studera dynamiska processer. Genom att inte betrakta universum som en maskin med olika delar som uppprepar en och samma funktion, lyckades man upptäcka något nytt.”¹¹⁴

¹¹¹ Wheatley, J. Margaret, ”Ledarskap och den moderna naturvetenskapen”, Brain Books, 1999

¹¹² Ibid

¹¹³ Ibid

¹¹⁴ Ibid

4.4 Normanns teorier

Enligt Richard Normann så ligger begränsningarna idag inte i tekniken utan i våra vanor, våra tankemönster, vår kultur. Dagens teknik befriar oss från begränsningar framförallt vad gäller¹¹⁵:

- Tid När saker kan göras.
- Plats Var saker kan göras.
- Aktör Vem som kan göra vad.
- Sammanhang Med vem det kan göras.

Vidare menar han att när begränsningarna försvinner öppnas en ny och större möjlighetsrymd för rekonfiguration. De aktörer som är snabbast kan effektivare ta tillvara de nya möjligheterna och dessa aktörer kallar Normann för ”Prime Movers”.

Normann menar att det i dagens affärslandskap är kartan som förändrar landskapet. De aktörer som har förmåga att ifrågasätta invanda tankesätt och regler kan därmed rita om kartan för affärslandskapet. Med denna nya karta öppnas möjligheter som ingen tidigare har sett. De förändringar som uppkommer kan vara av den art att de förändrar det kända affärslandskapet. Det Normann menar med sin teori är att vi inte ska låsa oss vid de ovan nämnda begränsningarna, dvs. tid, plats, aktör och sammanhang. Med vår invanda logik anser de flesta att affärslandskapet påverkar kartan och inte tvärtom som Normann menar. Det Normann vill säga med den nyss nämnda metaforen är att vi med hjälp av idéer och tankar kan förändra vår omvärld.

Synsättet att det finns en bästa lösning för alla förkastar Normann och all litteratur som ger snabba lösningar. Han menar att teorierna om företag och strategier bör överge sökandet efter ”det bästa sättet” och istället komma till insikt om att lösningen varierar från fall till fall. Normann är inte en anhängare av den rationella ansatsen och anser att fler faktorer än de rationella påverkar företagets beslutsprocess.

¹¹⁵ Normann, Richard, ”När kartan förändrar affärslandskapet”, 2001

5

- ANALYS -

I detta kapitel kommer vårt fallföretag Biovitrum att analyseras utifrån de tre olika strategiska perspektiven som vi beskrivit i teorikapitlet. Genom denna analys kommer vi att kunna redogöra för vilka teorier som är applicerbara på Biovitrum.

5.1 Analys av Biovitrum ur ett rationellt synsätt

5.1.1 Omvärldsbaserat synsätt

Vi har i teoriavsnittet beskrivit Porters syn på strategi. I detta avsnitt skall vi applicera Porters teorier på Biovitrums strategi och strategiska process.

Företagsledningen skall sträva efter att styra in företaget mot attraktiva affärsområden där det finns en stor lönsamhetspotential. Enligt Porter är det fem strukturella krafter som avgör ett affärsområdes konkurrensintensitet och därmed dess lönsamhetspotential.¹¹⁶ Nedan följer en analys på Biovitrum sett utifrån de fem strukturella krafterna:

”Supplier power”: Det finns en viss ”supplier power” gällande antalet leverantörer av avancerad forskningsutrustning. Men detta är inte av någon större vikt i det stora sammanhanget, eftersom det mest kostsamma för Biovitrum är forskning och inte tillverkning. Det kritiska är snarare att få tag i personal med den rätta kompetensen. De 350 forskare som Biovitrum har måste ses som en av företagets viktigaste resurser. Därför är det viktigt för Biovitrum att locka till sig forskare med den rätta kompetensen samt lyckas behålla dem. Det råder inom läkemedelsbranschen en stor brist på kemister.¹¹⁷ Forskarna har möjlighet att lämna företaget och med dem också vissa kunskaper. Det Biovitrum kan göra för att förhindra detta är att erbjuda en kreativ miljö där forskarna kan utvecklas och belönas för sina arbetsinsatser. Vi anser att tillgången på kvalificerade forskare är av stor vikt för Biovitrum. Detta gör att deras förhandlings styrka är god gentemot Biovitrum. De andra aktörerna som nämnts ovan anser vi ej har någon större betydelse för Biovitrum.

”Buyer power”: Köparna är i detta fall främst de stora läkemedelsbolagen som Biovitrum avser att sluta avtal med gällande läkemedelskandidater. Köparens makt varierar med kvaliteten och intresset för den specifika läkemedelskandidaten. Biovitrum kan vara i en

¹¹⁶ Bruzelius Skärvad, ”Integrerad Organisationslära”, Studentlitteratur 1995

¹¹⁷ Intervju med Göran Arvidson, vVD och Ekonomichef Biovitrum

drömsits där de har många olika intresserade köpare eller i en situation där ingen är intresserad av preparatet. Finns det inga köpare av en läkemedelskandidat får Biovitrum givetvis ingen ersättning och de resurser som lagts ner går därmed förlorade. En annan avgörande faktor är Biovitrums finansiella situation, vilken kan om den är dålig tvinga Biovitrum att sluta ett avtal på ogynnsamma villkor. "Buyer power" kan som nämnts ovan variera kraftigt från gång till gång.

"Threat of substitutes": Inom fetma finns det många substitut till ett kommande läkemedel såsom rätt kost och motion, fettsugning etc. Det finns idag inga effektiva läkemedel för behandling av fetma.¹¹⁸ Gemensamt för dagens behandlingsmetoder är att de ofta kräver mycket av patienten alternativt kirurgiska ingrepp. Fetma bland världens befolkning ökar och det finns inget som tyder på att denna utveckling kommer att vända. För behandling av diabetes typ II finns det idag inga effektiva behandlingsmetoder men det går att minska risken för att få diabetes typ II.¹¹⁹ Sammanfattningsvis ser vi inte substituten som något större hot, då det redan finns många på marknaden och problemen med fetma ständigt ökar.

"Threat of entry": Det poppar ständigt upp nya biotechföretag främst från den akademiska världen. De första stadierna i forskningen är inte speciellt dyra, varför även små aktörer kan genomföra dessa. Däremot är barriärerna höga i senare stadier av forskningen och framför allt i samband med de kliniska försöken. Inom all typ av forskning finns det en risk att någon annan kommer på lösningen till det problem man själv jobbar med. Vi ser att den största risken för att en ny aktör kommer in på marknaden (metabola sjukdomar) kommer från ett biotechbolag som samarbetar med ett stort läkemedelsbolag alternativt att ett stort läkemedelsbolag själv bestämmer sig för att gå in på marknaden. Vi har svårt att bedöma hur stor risken är för att detta skall inträffa.

"Industrial rivalry": Det finns idag inga effektiva läkemedel mot fetma eller diabetes typ II. Uppkomsten av fetma och diabetes typ II ökar dock hela tiden och går längre och längre ned i åldrarna.¹²⁰ Med andra ord ökar marknaden och därmed behovet av adekvat behandling med tex. läkemedel. Det finns inte en stor konkurrent utan flera olika biotech- och läkemedelsföretag som forskar inom metabolasjukdomar. Detta innebär att det företag som först kommer med ett fungerande läkemedel utan större biverkningar, kommer att kunna ta en mycket attraktiv position på marknaden och uppnå "blockbuster"¹²¹ potential. Det är denna position Biovitrum har som ambition att inta inom de närmaste åren. Patent skyddar upptäckaren mot konkurrenterna inom ett begränsat område och en begränsad tid. Konkurrenterna inom biotech och läkemedelsbranschen är hård så även inom metabolasjukdomar.

Sammanfattningsvis anser vi att Porters fem strukturella krafter visar att Biovitrum befinner sig på en marknad som är attraktiv med en stor lönsamhets potential. Men som inom all forskning finns det inga garantier för framgång. Den hårda konkurrenterna gör att det inte finns några garantier för att attraktiviteten inom segmentet kommer att bestå.

Key Success Factors: För att lyckas inom forskning är det förutom finansiering framför allt två saker som måste till menar Mats Pettersson. Eftersom forskning är en väldigt kapitalintensiv verksamhet är en fullgod finansiering en grundförutsättning för att uppnå den

¹¹⁸ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

¹¹⁹ Ibid

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Med "blockbuster" menas ett läkemedel som uppnår en betydande försäljningsvolym.

nödvändiga långsiktigheten. Det första kriteriet är att forskningsresultaten håller en hög kvalitet.

”Det finns ingen marknad för dålig kvalitet.”

Mats Pettersson

Resultatet måste vara framtaget på ett korrekt sätt så att det går att validera. Vidare måste preparatet vara dokumenterat på ett sätt som gör att det går att registrera det som ett läkemedel. Det måste också lösa ett medicinskt problem för att kvaliteten skall anses vara hög. Forskningsresultatet måste ha en potential att kunna bli bättre än redan existerande läkemedel på marknaden. Eller alternativt att man kommer med ett läkemedel inom ett terapiområde där det inte existerar några effektiva läkemedel. Det andra kriteriet för att lyckas med forskningen dvs. att lyckas sälja sina forskningsresultat är enligt Mats Pettersson att komma först med nya upptäckter samt att patentera dessa.

”Det finns ingen belöning för att komma på andra plats inom forskning. Om man kommer för sent till patentkontoret med samma idé (läs: som någon annan) har man inget att hämta.”

Mats Pettersson

Avgörande för hur mycket Biovitrum kan sälja rättigheterna till sina preparat för, är beroende av hur stor marknadspotential preparatet har och hur stora kassaströmmar det kan generera. Ju mer preparatet säljer desto större blir royaltyintäkterna för Biovitrum, eftersom dessa baseras på en viss procent av läkemedlets försäljning.

Efter företaget gjort sin branschanalys och givet de fem strukturella krafterna som ständigt påverkar affärsområdets lönsamhet, kan ett företag enligt Porter konkurrera på tre olika sätt. Porter poängterar också vikten av att försöka inta en position som avviker från konkurrenterna.

Vi anser att Biovitrum har intagit en klar position enligt Porters tre olika sätt att konkurrera. De har en position som innebär att de har valt att betjäna en del av marknaden och fokuserar på konkurrensfördelar genom differentiering. Denna position kallar Porter för en differentieringsbaserad fokusering. Biovitrum har klart valt denna position genom sitt satsande på endast ett fåtal terapiområden och sin satsning på att komma fram med nya läkemedel för att lösa dessa problem. Biovitrums organisation på 900 anställda gör företaget till Europas näst största biotechföretag. De har på så sett en särställning mellan de stora läkemedelsbolagen och de många små biotechföretagen. Biovitrum har som målsättning att agera som en länk mellan dessa två spelare. Ur denna synvinkel har Biovitrum intagit en unik position enligt Porter.

”Valet av ämnesområdena diabetes och fetma baserades på en grundläggande analys att där fanns marknaden, där fanns de medicinska behoven och det var stora behov. Så det var inget snack att om man kom fram med ett preparat som hjälpte, så skulle det också sälja.”

Mats Pettersson

Som citatet visar har Biovitrum gjort en omvärldsanalys dvs. utvärderat vilka hot och möjligheter (SWOT-analys som beskrivs i teoriavsnittet) som finns i deras omvärld. Som tidigare nämnts så finns det stora möjligheter inom de valda terapiområdena. Hoten är att något annat företag hinner före eller att Biovitrums preparat inte fungerar som tänkt.

Gällande Biovitrums inre miljö så har de flera styrkor. En av dessa är den starka finansieringen och den "cash flow" som ReFacto inbringar. Investeringarna delar Biovitrums långsiktiga mål, dvs. de ser ingen brådska med att börsnoteras.¹²² Biovitrum har också tillgångar i form av fastigheter och inventarier. En annan styrka är de många forskningsprojekten inom metabolasjukdomar. Vidare anses forskningen inom metabolasjukdomar vara av världsklass.¹²³ En annan av Biovitrums styrkor är den kompetens och stora erfarenhet från läkemedelsbranschen som ledningen besitter. Investorens ägande i andra Biotechföretag skapar nyttiga kontakter för Biovitrum som kan leda till framtida samarbeten. Karolinska Institutets ägande och det samarbete som sker mellan de två är en styrka för Biovitrum. Sponsring av vissa forskningsprojekt på Karolinska Institutet ger Biovitrum första tjing på eventuella upptäckter som dessa projekt genererar.

En av Biovitrum svagheter är att de har få forskningsprojekt i kliniska studier, dvs. att de flesta forskningsprojekten är på ett tidigt stadium. Att de inte själva kan finansiera de sista faserna av de kliniska studierna och ej heller har egna distributions, försäljnings, marknadsföringsresurser samt begränsade produktionsresurser måste också ses som en svaghet. Fokuseringen på ett litet antal forskningsområden kan vara både en styrka och en svaghet beroende av utvecklingen inom de valda områdena. Den finns en målöverensstämmelse mellan Biovitrums valda strategi och de anställda. De anställda ser långsiktigheten som något mycket viktigt för sin egen trygghet.

Det förs i teoriavsnittet ett resonemang om inre och yttre effektivitet, vilket vi valt att använda i analysen.

"I fas II a dvs. proof of concept är oftast ett bra läge för Biovitrum att sälja, eftersom vi inte investerat särskilt mycket om man jämför med vad det kostar att få läkemedlet till marknaden."

Mats Pettersson

En mer konkret handlingsplan för när Biovitrum skall söka efter en samarbetspartner bland de stora läkemedelsbolagen har etablerats. De tror sig hittat den mest lönsamma tidpunkten för att teckna avtal. Det är fas II a (proof of concept), när läkemedlet visat funktion i människa. Detta är Biovitrums basmodell för när avtal med partner skall tecknas. De anser att det är den bästa tidpunkten att knyta avtal med en partner och på så sätt maximera företagets inre effektivitet (se fig. 14 sid. 52).

¹²² Intervju med Nordic Capital och MPM Capital

¹²³ Intervju med Göran Arvidson, vVD och ekonomichef Biovitrum

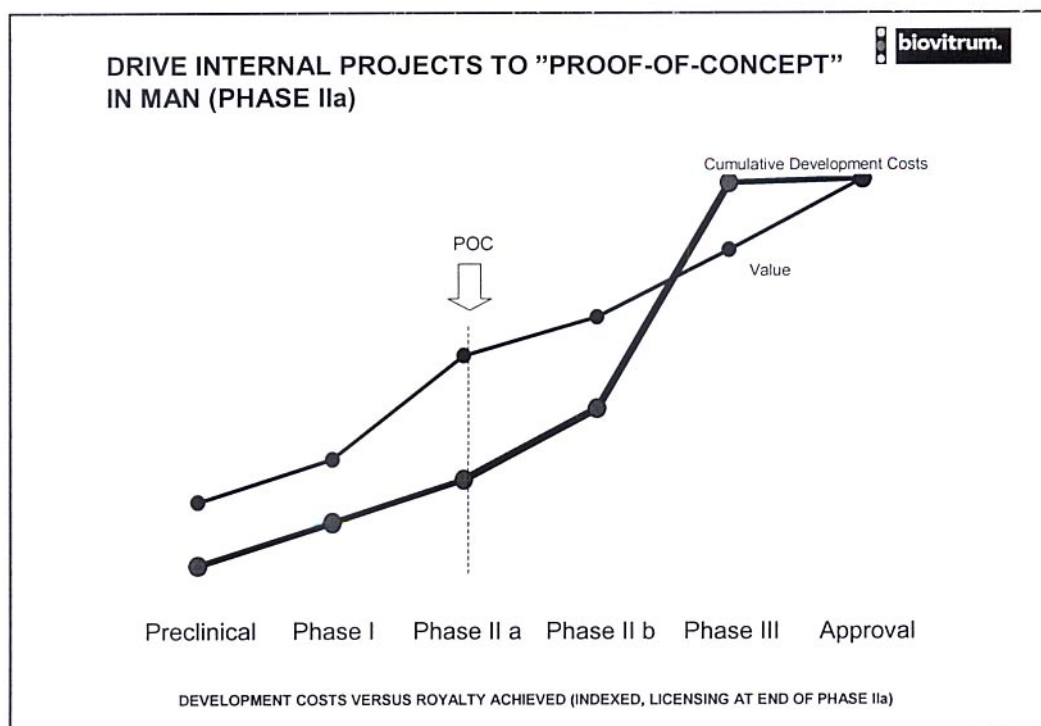


FIG 14 PROOF OF CONCEPT

Den yttre effektiviteten skall svara på frågan om Biovitrum gör rätt saker. Porters fem strukturella krafter visade att terapiområdena fetma och diabetes typ II har stor potential. Som nämns i kapitel tre så ökar dessa terapiområden varje år. Med tanke på att det inte heller finns några effektiva läkemedel anser vi att marknaden ser gynnsam ut. Vi är därför av uppfattningen att den yttre effektiviteten är god för Biovitrum. Det är svårt att få en uppfattning om den inre effektiviteten i dagsläget. Först om några år går det att säga om den inre effektiviteten är god. Det givna beviset på en god inre effektivitet är att Biovitrum lyckas med att få en samarbetspartner och att läkemedelskandidater godkänns och kommer ut på marknaden. Såvitt vi kan se verkar alla element vara på plats för att en god inre effektivitet skulle kunna vara möjlig. Men när det gäller forskning gäller det också att ha lite tur för att komma fram med nya upptäckter, annars når man ingen vart oavsett förutsättningar. Ett annat tecken på en god inre effektivitet är att de olika forskningsprojekten rör sig framåt i värdekedjan. Vi anser därför att den totala effektiviteten är god.

Den valda strategin stöds genom den valda organisationen, där forskningen har organiserats för sig och där Plasma Products organiserats som en egen division. Ledningen anser att det inte räcker med finansiella mått för att styra verksamheten¹²⁴. De olika forskningsprojekten mäts efter en mall med många olika variabler. Dessa variabler är bl.a. klinisk bedömning, potentiell marknadsstorlek och sannolikhet för att preparatet når marknaden. Ett Balanced Score Card system är under implementering för att ytterligare fokusera på fler variabler än de finansiella.

¹²⁴ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

Pharmacia använde sig till största delen av ett omvärldsbaserat synsätt, när de valde att påbörja forskning inom metabola sjukdomar. Det sker idag ett kontinuerligt arbete med att utvärdera de valda forskningsområdenas attraktivitet och potentiella lönsamhet.

5.1.2 Resursbaserade synsättet

Eftersom Biovitrum inte har de finansiella resurserna för att genomföra omfattande kliniska studier i de sista faserna påverkar detta mycket starkt företagets strategi. Då Biovitrum började med forskning inom metabolasjukdomar gjorde man det främst då man såg en otrolig potential inom området. Det var alltså främst ur ett omvärldssynsätt som strategin valdes och inte ur ett resursbaserat. Idag när Biovitrum är ett självständigt bolag och inte längre tillhör Pharmacia och det finns ej samma finansiella resurser till förfogande att gå in på ett helt nytt terapiområde. Således har den resursbaserade ansatsen fått större betydelse sedan Biovitrum blev ett självständigt bolag. Att Biovitrum har som basmodell att inleda samarbete med stora läkemedelsbolag är ett beslut baserat nästan uteslutande på finansiella resurser och risktagande. På frågan vad den främsta anledningen är till att man söker samarbetspartners svarar Mats Pettersson följande:

”Det är oftast finansiella (läs: resurser), vilka resurser man har som är avgörande...”

Mats Pettersson

Sannolikheten för att en idé till ett läkemedel skall bli godkänt på marknaden är under 5 % och om preparatet kommit till kliniska studier är sannolikheten fortfarande inte högre än 10 %. Vid ”proof of concept” eller fas II a är fortfarande sannolikheten inte högre än 20 %, vilket gör att Biovitrum inte kan ta den risk det innebär att finansiera projektet fram till marknaden.¹²⁵ Göran Arvidson påpekar dock att det är också fullt möjligt att sluta avtal både tidigare och senare beroende på en rad faktorer såsom, hur stort behov Biovitrum är av finansiering eller om det är ett mindre prioriterat terapiområde. Biovitrum har inte obegränsat med resurser och kommer därför troligtvis att sälja vissa preparat tidigare än fas II a. Detta gäller främst preparat som ej ingår inom de huvudsakliga områdena. Ett alternativt till detta är att sluta avtal med någon annan om fortsatt utveckling av de ej prioriterade preparaten. Ledningen har uttryckligen sagt att de vill vara öppna för projekt som inte ryms inom de huvudsakliga terapiområdena och att inte som förr när Biovitrum till hörde Pharmacia, stoppa idéer som inte tillhör huvudterapiområdena.

De finansiella resurserna avgör också hur pass aggressivt man kan satsa på forskningsprojekten. Har man goda finansiella resurser kan man bedriva parallella forskningsprojekt för att projekten skall framskrida snabbare.

”... man kan ju vara väldigt aggressiv och göra saker parallellt för att spara tid för att nå till marknaden fortare. Men har man lite pengar gör man det i sekvenser, klarar vi det här så kan vi gå vidare.”

Göran Arvidson

¹²⁵ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

Dessutom saknar Biovitrum en försäljningsorganisation och tillverkningsmöjligheter för ett läkemedel i ett stort terapiområde.

”Den strategin (läs: att själva sälja färdiga läkemedel) måste vi avstå från i Biovitrum för vi har inte marketing och sales resurser så vi måste sälja forskningsresultat. Detta är patenterade idéer och kanske substanser som nått en viss väg i utvecklingskedjan och har ytterligare 4-5 år innan det är ett läkemedel, fortfarande att det inte blir ett läkemedel och det skiljer Biovitrums affärsmodell från etablerade läkemedelsföretag.”

Mats Pettersson

Enligt Barneys VRIO-modell utvärderar vi Biovitrums resurser. Den resurs som vi ser har möjlighet att uppfylla samtliga steg och därmed ge en varaktig komparativ konkurrensfördel (sustained competitive advantage) är deras forskning inom metabolasjukdomar. Forskningen är värdefull om den blir framgångsrik, eftersom den då kan skapa stora finansiella värden för Biovitrum. Den koncentration av forskare som bara är inriktade på dessa terapiområden finns endast på ett fåtal ställen i världen.¹²⁶ Detta gör resursen sällsynt. Eftersom forskning bygger på tidigare erfarenhet och upptäckter är det mycket svårt men framförallt mycket kostsamt att starta upp forskning inom specifika terapiområden. Så vitt vi kan se verkar Biovitrums forskningsverksamhet vara organiserad på ett effektivt sätt. Även om den skulle vara effektivt organiserad är detta ingen garanti för att forskningen kommer att bära frukt.

Sammanfattningsvis kommer vi fram till att den resursbaserade ansatsen används mycket inom Biovitrum, när det gäller hur man skall utnyttja sina resurser. Det är i dagsläget inte troligt att Biovitrum skulle kunna bortse från sina resurser inom befintliga områden och satsa på ett nytt terapiområde.

5.2 Analys av Biovitrum ur ett skeendebaserat synsätt

Det finns ett mål och en vision hos Biovitrum. På frågan hur ett framgångsrikt Biovitrum ser ut om fem år, fick vi svaret:

”Om fem år, förhoppningsvis, så har vi då två-tre läkemedel på marknaden. ReFacto är redan där. Vi öppnar upp licensiering för andra preparat. Vi öppnar upp för att hjälpa andra biotechföretag att få ut sina produkter på marknaden. Om vi gör detta kommer vi också att gå med vinst, såvida vi inte tredubblar forskningsvolymen.”

Mats Pettersson

Men på Biovitrum är man också medveten om att det inte alltid blir som man tänkt sig:

¹²⁶ Intervju med Göran Arvidson, vVD och ekonomichef Biovitrum

”En del av verkligheten är att risken för att konkurrenter kommer ut med liknande patent. Om det sker en negativ utveckling kommer vi troligtvis att krympa kostymen, skala ner och i värsta fall sälja resurserna till ett annat bolag. ”Worst case” är att vi avvecklar bolaget och säljer det vi kan. ”

Mats Pettersson

De två ovannämnda citaten skildrar hur oviss Biovitrum's framtid är. Det finns en mängd olika scenarios och utfall, vilket man som strategiskapare måste vara medveten om och ta i beaktning vid utformandet av strategin. Då vi tittar på Biovitrum ur det skeendebaserade synsättet, noterar vi hur viktigt det är för ett forskande företag att förstå och använda denna teoretiska ansats. För samtidigt som man har en grundläggande målsättning och vision med forskningen hos Biovitrum, krävs dock hela tiden ett nyskapande av strategi, eftersom vägen till slutprodukten är lång och oförutsägbar.

5.2.1 Organisationsstrukturen

Innan avknoppningen uppfattade vi att forskningsenheten (Biovitrum) fungerade som en sorts adhokrati, vilken ändå var toppstyrd av Pharmacias stora organisation. Detta anser vi ledde till begränsningar gällande innovation och utveckling inom forskningsenheten. Den nuvarande organisationen är plattare och mindre, vilket har medfört mer transparens. Vi ser detta som positivt då Biovitrum tillvaratar de fördelar en adhoc organisation möjliggör. Vidare har forskarna fått en närmare kontakt med ledningen och friare händer. Alla vet mer om vad som försiggår och det är lättare att sprida företagets vision och mål. Detta har lett till ökad innovation och kreativitet, vilket citatet nedan visar.

”Färre människor har fler idéer och söker fler patent.”

Mats Pettersson

Det finns en risk med att större divisionaliserade organisationer ofta sätter upp centralt utarbetade planer för hur de olika divisionerna ska arbeta. Det kan innebära att de misslyckas med att göra de kontinuerliga omvärderingar av strategierna som behövs. Det kan dessutom skapa låsningar om divisionen har den karaktären att den måste få vara flexibel för att kunna möta en oviss framtid. Det faktum att Biovitrum (som tidigare just utgjordes av en sådan division) nu har en relativt liten och enkel organisation möjliggör ett effektivt användande av det skeendebaserade synsättet. Biovitrum har efter avknoppningen kunnat dra fördel av ett ökat idé- och patentskapande. Den nuvarande strategin är uppbyggd av milstolpar och visioner. Det finns en beredskap på att strategin måste kunna anpassas med kort varsel, då de lever i en miljö av osäkerhet.

5.2.2 Formaliserade planer kontra affärsidé och vision

Då forskning är en mycket svårplanerad verksamhet krävs en stor flexibilitet i strategiarbetet. Vi anser att en alltför formaliserade plan som strategi inte skulle fungera på ett tillfredsställande sätt inom Biovitrum. Detta ligger i linje med det skeendebaserade synsättet, där man förkastar den strategiska planeringen, då man inte kan förutse framtiden. De lönar sig

inte, menar vi, att ta efter redan utformade modeller på hur man bäst bedriver ett biotechföretag. Speciellt i fallet med Biovitrum som har skapats på ett för biotechbolag ovanligt sätt. Däremot behövs en genomsyrande vision för vad och hur arbetet i företaget skall bedrivs. Denna ska ligga som bas i allt beslutsfattande och som stöd vid olika strategiska val. Av de fem nyckelpersoner som utarbetade affärsmodellen var en av dem Biovitrums VD Mats Pettersson. Enligt det skeendebaserade synsättet skall ledningen ha bäst insikt om företaget och dess framtid. I fallet med Biovitrum finner vi stöd för att ledningen har haft en god insikt i företaget, då de flesta kommer från Pharmacia och själva kom med idén om bildandet av Biovitrum.

5.2.3 Omvärlden

Affärsmodellen skall fungera som ett redskap för att möjliggöra att de mål som ställts upp går att uppfylla. Strategin skall ur det skeendebaserade synsättet vara flexibel. Omvärlden och konkurrenterna är svåra att förutspå. Däremot finns det inga tecken i dagsläget för att marknaden för läkemedel för behandling av metabolasjukdomar skulle minska i storlek. Fetman bland jordens befolkning är ett ständigt ökande problem. Farorna för Biovitrum finns främst i att konkurrenterna kommer till marknaden med läkemedel före de själva alternativt att den egna forskningen ej leder någon vart.

”Det finns ingen belöning för att komma på andra plats inom forskning.”

Mats Pettersson

Biovitrum gör kontinuerliga utvärderingar för att se om det kommer ut nya läkemedel eller patent. Det ingår som en del i det fortlöpande arbetet att varje forskningsprojekt som kommit en bit på väg, ser över vad som händer inom dess område. Men sedan har även Biovitrum en patentfunktion som hela tiden kontrollerar vad som händer inom deras forskningsområden.

”Patentdjungeln är fruktansvärt svår. De finns mycket gråzoner i patentvärlden, oftast är det inte förrän man kommer ut på marknaden, som det är klart, och konkurrenterna kan komma och göra liknande produkter.”

Mats Pettersson

Den kontinuitet som sker i uppföljningen av omvärlden, ser vi som en förebyggande strategi. Den möjliggör snabba förändringar om företagets situation eller om marknaden tar en annan riktning än väntat, eller om konkurrenter kommer med oväntade nya läkemedel. En viss statisk karaktär har dock analyserna, och här kan vi dra paralleller till det rationella omvärldsbaserade synsättet. Den information som framkommer genom analyserna handlar ju i större utsträckning om nutid än om framtid, men ligger ändå som grund för de uppkomna strategier som måste tas.

5.2.4 En avsiktligt uppkommen strategi

Den egna forskningen är heller inte så lätt att planera. Beslut måste därför tas efterhand och visionen och målen får då ligga till grund. Det finns en rad modeller inom företaget som stöd och riktning i detta beslutsfattande. Till exempel hur man värderar nya forskningsprojekt, eller vid vilken tidpunkt (fas) som man ska sälja av sina produkter. Men om saker och ting inte går som man önskat finns även en mängd beredskapsplaner. Inom "contingency"-planen finns även flera parallella produkter, vilket är en skillnad från många andra företag av liknande karaktär runtom i Europa. Dessa produkter har i sig även "back-up" i form av uppföljningssubstanser som ser lite annorlunda ut och som ligger längre bak i pipelinen.

Det viktiga för strategiprocessen, enligt Mintzberg, är att vi lär oss genom att agera. Forskning är ett experimenterande, och efterhand får vi förhoppningsvis fram svar och når våra uppställda mål. Här ovan finner vi flera exempel på att den planerade avsiktliga strategin behöver multipla svar och handlingssätt. Det finns inget utstakat framtida förlopp för Biovitrum, men genom klara mål och visioner och dessutom genom redan tänkta alternativa tillvägagångssätt, ökar företaget sin beredskap för framtiden. Figur 11 (sid 38) i teoriavsnittet anser vi skulle kunna kompletteras av Biovitrum med en "mellantingspil", en "avsiktligt uppkommen strategi".

5.2.5 Den ekonomiska påverkan på vägvalen

Då hela företaget bygger på att forskare kommer fram till slutgiltigt fungerande forskningsresultat före alla andra och med befintliga ekonomiska resurser, är ett bra innovationsklimat mycket viktigt. Men som bör poängteras är det de ekonomiska resurserna som är avgörande för de flesta beslut. Biovitrum har en relativt stark ekonomisk grund, trots att det är ett forskningsföretag. Detta leder till att investerare vågar satsa på företaget. De ekonomiska resurserna är som sagt väldigt avgörande vid alla sorters beslut. Det är svårt att veta hur det kommer att gå för företaget, vilka samarbeten som inleds och vid vilka tidpunkter.

"...beroende på hur mycket pengar man får in, så styr det de strategiska vägvalen. Hur aggressiv man kan vara, man kan ju vara väldigt aggressiv och göra saker parallellt för att spara tid och för att nå till marknaden fortare."

Göran Arvidson

I citatet märker vi igen behovet av att kunna vara flexibel i sitt agerande. Det man inte vet kan man inte planera. För att värdesätta Biovitrums forskning arbetar man med sannolikhetsmodeller. Sannolikhetsmodellerna är generella och används på ett flertal företag och av ett flertal konsultfirmor. Men ur strategisk synvinkel har Biovitrum önskemålet om att ha en balanserad kassasituation, så att de pengar som kommer in till företaget inte ska försvinna ut under två, tre år. Att hålla en för hög "burnrate" skulle därför inte fungera. Biovitrum har trots allt en stor ekonomisk stabilitet i jämförelse med många andra företag i branschen. Detta gör att man i större utsträckning slipper att handla i syfte av att endast överleva, utan företagets vision kan fortfarande ligga till grund för dess agerande. Denna ökade stabilitet anser vi minskar behovet av de uppkomna strategierna, och det skeendebaserade synsättet.

5.2.6 Hård och mjuk data

Biovitrum har kompletterande styrsystem, till det finansiella. De litar inte enbart på de finansiella måtten för utvärderingen av verksamheten.

”Man kan inte mäta en verksamhet som fungerar idag, med siffror som är fem till tio år gamla.”

Mats Pettersson

Man kan säga att Biovitrum använder sig både utav den skeendebaserade högerhandsplanerare och vänsterhandsplanerare. Detta menar vi är viktigt att göra då det ökar lärandet i strategiprocessen. Om det är mycket svårt att bygga en strategi på dagens data, hur svårt är det då inte att bygga den på historisk? Dock måste finansiell, hårda data alltid finnas med som stöd och som en möjlighet till att öppna upp för nytänkande. Här drar man nytta av både analys och kreativt tänkande. Om detta lyckas minskar risken för att en negativ ”dominant logic”¹²⁷ blir rådande i strategiarbetet.

5.2.7 Flexibilitet

Att ”outsourca” delar av verksamheten har också ett strategiskt motiv. Genom att bara fastanställa sina forskare och de som tillhör kärnverksamheten, skapas en flexiblare miljö. Biovitrum har som policy att köpa in de tjänster utifrån som går att få till bra kvalitet. Att ej själv anställa all sin personal underlättar flexibiliteten vid eventuella nedskärningar.

Men ”outsourcing” är även användbart vid andra tillfällen. Projekt och idéer som uppkommer, men som ligger utanför Biovitrums arbetsområde kan med hjälp av ”outsourcing” genomföras trots att Biovitrum ej har egna resurser till detta. Man licensierar helt enkelt ut indikationsområden i ett tidigt skede till ett annat biotechbolag eller läkemedelsföretag. Mats Pettersson menar dock att en naturlig förändring av strategin i och med företagets framtida ekonomiska utveckling, skulle vara att gå ifrån affärsmodellen och behålla projekten, samtidigt som de bygger upp en egen marknadsstruktur.

5.2.8 Milstolpar som går att anpassa

De framtida strategiska processerna är anpassningsbara. Man ser på omvärlden, samt vad och hur de behöver agera för att utvecklas. Detta blir sedan avgörande för om de kommer att nå upp till sina milstolpar. En milstolpe är exempelvis att skriva ett avtal med ett större läkemedelsföretag för deras produkt BVT 993, och där igenom få en validering av företagets forskning. Men får de inte något avtal har det möjligheten att välja en annan strategi. Då får det lov att köra programmen längre och i ett senare skede validera ett samarbete.

¹²⁷ ”Dominant logic” består av chefers mentala uppfattningar, som skapas av flera års erfarenhet inom området

”...man måste jobba med lite olika scenarios för att utvecklas. Det traditionella sättet att arbeta, där den strategiska processen är mer cyklisk, är för oss mindre tillämplig, men ändå basen. Men vad händer om vi har ett negativt resultat? För det påverkar hela finansieringen. Då måste vi välja en annan strategisk väg för att uppnå målen.”

Göran Arvidson

Ovan ges exempel på hur instabil och osäker Biovitrum's framtid är och vikten av det skeende baserade tankesättet för dess utformning av strategi och strategiska process. Framtiden kan företaget möta med en genomsyrande vision och uppsatta delmål, men hur vägen dit ser ut får beslutas efter hand. Mycket hänger på ekonomin. Utan ekonomiska resurser finns inte många handlingsalternativ kvar. De har själva lagt upp den strategi som de anser är mest passande med en mängd alternativa tillvägagångssätt, samt med en öppen och flexibel organisation. Biovitrum har i många hänseenden en skeendebaserad natur.

5.3 Analys ur ett kaos balans-baserat synsätt

I biotechbranschen är forskarnas resultat avgörande för företaget. Det är avgörande att forskarna kommer med nya och användbara idéer. Biotechföretagen har traditionellt framstått som garageföretag med ett tiotal anställda och de anställdas frihet har varit mycket stor.¹²⁸ Ur ett kaos balans-baserat synsätt har flexibilitet karaktäriserat dessa bolag vilket har skapat mycket innovativa och kreativa företag, men med en liten stabilitet och förmåga att själv utveckla sina egna idéer. Traditionellt har andra företag i ett mycket tidigt stadium gått in och tagit över idén. Biovitrum å andra sidan har mycket mer stabilitet i sin struktur än traditionella små biotechföretag. Biovitrum kommer oftast in senare i forskningsprocessen än de flesta biotechföretag. Företagets styrka ligger i att ta preparat från ett något senare stadium fram till kliniska försök. Ur ett kaos balans-baserat synsätt karaktäriseras de flesta biotechföretagen av mer flexibilitet än Biovitrum.

5.3.1 Svårplanerad verksamhet

Biovitrum's speciella karaktär gör att de i större utsträckning än ett ”green-field”¹²⁹ biotechföretag kan planera sin verksamhet. Men trots denna relativa fördel är även Biovitrum's framtid mycket svår att planlägga. Varje forskningsprojekt har en hög risk och utfallet är ovisst. Eftersom Biovitrum arbetar med ”cutting-edge”¹³⁰ forskning krävs det en viss storlek av företaget.¹³¹ ”Cutting-edge” forskningen ställer också högre krav på strukturen än vad som krävs på ett vanligt biotechföretag. Biovitrum bedriver också ”discoveryforskning”¹³², vilket gör verksamheten mer lik traditionell biotech. Fokuseringen på både ”discovery”- och ”cutting-edge” forskning gör att det blir extra komplicerat att balansera mellan stabilitet och flexibilitet.

¹²⁸ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

¹²⁹ ”green field ” innebär att något påbörjas utan struktur och mönster.

¹³⁰ ”cutting edge” innebär att man ligger längst fram i forskningsfronten.

¹³¹ Intervju med Mats Pettersson, VD Biovitrum

¹³² ”discovery” innebär att man startar ett forskningsprojekt från idéstadiet.

Det är framförallt två riskmoment som försvårar planeringsarbetet på Biovitrum. Dels så exponeras företaget för den tekniska risken, dvs. vad som säger att just Biovitrum skall lyckas att ta fram ett speciellt läkemedel. Dels så finns alltid risken att konkurrenterna kommer före med en färdig produkt, vilket skulle göra Biovitrums satsning värdelös. Det kundsegmentet som Biovitrum inriktar sig mot kan anses stabilt, vilket underlättar planeringen. Om den nuvarande utvecklingen håller i sig kommer Diabetes typ II och fetma fortfarande vara ett stort hälsoproblem. Men eftersom man arbetar med produktlivscykel på 10-12 år är det mycket svårt att räkna på projektens marknadsvärde.¹³³ En alltför noggrann planering anser vi skulle kunna skapa låsningar vilket riskerar att hämma kreativiteten.

Svårigheten att planera framtiden är något som ställer höga krav på investerarna. De måste vara medvetna om den höga risken och tänka långsiktigt. Vi anser att det finns en risk att investerarna ställer resultatkrav på företaget alltför tidigt vilket skulle kunna försämra innovationsklimatet, eftersom man då indirekt sätter upp en fast strategi. Det här gäller framförallt Biovitrums ena huvudägare, Nordic Capital, som inte brukar investera i liknande företag. Risken minskas eftersom Nordic Capital själva har valt att inta en mer passiv ägarroll. Det kan bero på att man inte är van att arbeta med den här typen av bolag.

Men även om Biovitrum inte vet vad framtiden har att erbjuda så är det viktigt att arbeta efter klara målsättningar. Det finns en risk att man fokuserar för mycket på nutid när man inte kan planera för framtiden. På Biovitrum arbetar man med olika scenarier för framtiden. De olika scenariona utgör både bra och dåliga utfall. Ett bra utfall skulle innebära att Biovitrum inom en femårsperiod har fått ut två till tre läkemedel på marknaden. Ett mindre gynnsamt scenario inom fem år för Biovitrum skulle vara att man ej har några produkter på marknaden. Konsekvenserna av detta skulle vara att Biovitrum tvingas skära ner verksamheten alternativt sälja ut vissa delar. Att arbeta med scenarioanalyser anser vi vara ett bra sätt att hantera svårpredikbara händelser för Biovitrum. Genom att arbeta med scenarion kan Biovitrum skapa en struktur samtidigt som man förbereder sig för förändring och bibehåller flexibiliteten. Därför tycker vi att arbetet med olika scenarion är ett bra sätt för Biovitrum att balansera på den takås som karakteriserar det kaos balans-baserade strategiska synsättet.

5.3.2 Olika strukturer

” Ju senare i ett projekt man är desto mer formalism, ju tidigare desto mindre. Det finns större inslag av idéer i ett tidigt stadium.”

Johan Kördel

Precis som citatet beskriver så skiljer sig de olika kliniska faserna åt, gällande krav på struktur. Studiernas omfattning ökar i de senare kliniska faserna, vilket kräver mer struktur. Innovationskravet och risken för projekten minskar också ju längre i forskningsprocessen man kommer. För unga projekt kan man däremot arbeta med en lös struktur där forskarna har en större frihet, vilket ökar incitamenten för innovation. I de mognare projekten är fokuseringen större på att testa de olika idéerna. Där ställs istället mer krav på att effektivt och korrekt utföra de olika testerna. De olika förutsättningarna innebär att Biovitrums verksamhet kräver

¹³³ Telefonintervju med Johan Kördel, Forskningschef Biovitrum

flera olika typer av strukturer. Det här gör det extra svårt för Biovitrum att balansera mellan stabilitet och flexibilitet, eftersom man bör skapa olika typer av stabilitet i företaget.

5.3.3 Förändringsarbetet på Biovitrum

Vad som är positivt, ur ett kaos balans-baserat perspektiv, är att Biovitrum förväntar sig förändring. Förändringar är något som är med i kalkylerarna och det finns tydliga drag att man anpassar organisationen för dessa. Ända från början har Biovitrum försökt skapa en flexibel organisation som gör det möjligt att anpassa sig till de olika utfallen. För all verksamhet utanför kärnverksamheten har man en tydlig "outsourcing" strategi. Där det går att köpa tjänster med bra kvalitet externt gör man det.

I Biovitrums fall måste det ske ett aktivt förändringsarbete av strategin, dvs. man måste leda förändringen och skapa nya produkter. Om Biovitrum lanserar en ny effektiv medicinsk produkt för fetma förändras förutsättningarna i branschen och konkurrenterna måste anpassa sig till det. Givetvis är det viktigt för Biovitrum att kunna förutse utvecklingen och anpassa sig till konkurrenternas framsteg men om inte de är först med en produkt så finns det oftast ringa värde i den.

Biovitrums nuvarande enheter fanns med redan vid avknoppningen från Pharmacia. De har också fokuserat på samma forskningsområde sedan starten. Det innebär att det har byggts upp processer för den aktuella forskningen vilka vi tror kan hämma flexibiliteten. Om man av olika anledningar blir tvungen att byta forskningsinriktning kan detta göra det svårare att ändra kurs. Det riskerar också att försämra innovationsklimatet eftersom forskarna arbetar efter tydligare mönster än vid ett vanligt biotechföretag. Samtidigt tror vi att erfarenheten från Pharmaciattiden kan bidra med att de har en god branschkännedom och stor förmåga att förstå vad som är på gång i branschen. Det gäller att kunna använda sig av den gamla kunskapen utan att man fastnar i de gamla processerna.

"Vi tar hem alla projekt, även de utanför huvudområdena. Det är en stor skillnad från Pharmaciattiden då man var väldigt strikt med att en idé låg innanför forskningsområdet."

Mats Pettersson

Biovitrum tittar på alla nya idéer som forskarna presenterar, även de som ligger utanför huvudområdena. Det innebär att innovationsklimatet har förbättrats sedan avknoppningen. Frågan är om forskarnas större frihet riskerar att göra forskningsprocessen mindre effektiv? Biovitrum kan beskrivas som ett mellanting av ett biotech- och läkemedelsbolag. En risk finns att man skapar en för stabil organisation för "discoveryforskning" och en för flexibel organisation för "cutting-edge" forskning. Det bästa av två världar skulle i så fall kunna bli det sämsta av två världar.

En forskare strävar efter att finna något nytt. Därför tror vi att det finns en innovativ kultur bland forskarna som gynnar innovationsklimatet. Att uppmuntra denna kultur borde vara viktigt för innovationskraften i företaget. Känslan av att kunna påverka och få gehör för sina idéer kan vara viktigt för att stärka den kulturen. Det borde också kunna bidra till att Biovitrum får en mer anpassningsbar kultur eftersom forskarna känner att de har mer inflytande.

5.3.4 En enkel organisation

”En forskare kom för en tid sen in tid mig med ett stort leende och sa: Johan, idag har vi på en timme beslutat om något som skulle ta ett år att besluta under Pharmacia tiden.”

Johan Kördel

I och med avknoppningen arbetade man medvetet för att få en plattare organisation. Under åren med Pharmacia hade man sex olika chefsnivåer från Stockholmskontoret till huvudkontoret. Idag sitter hela Biovitrum under samma tak och forskarna har en närhet till besluten. Forskarna sitter tillsammans med ledningen och diskuterar projektens framtid. Forskarna har inte formellt fått större makt men det är lättare att presentera nya idéer och man lyssnar i större utsträckning på forskarna. För att hitta en balansgång mellan flexibilitet och stabilitet, och skapa en improvisatorisk organisation, är det viktigt att ha en väl fungerande realtidskommunikation. Biovitrums platta organisation skapar en förutsättning till en effektiv realtidskommunikation. Det ger ledningen korrekt och snabb information som möjliggör snabba beslut. Men eftersom man har en så pass platt organisation är det viktigt att man skapar mönster i kommunikationen annars finns det en risk att det bildas en oklar kommunikationsstruktur. Det kan leda till att man får en dålig stabilitet i företaget. Det är viktigt att kommunikationen är fokuserad och har tydliga begränsningar, annars finns det en risk att den blir för omfattande.

På Biovitrum arbetar man inte med fasta regler för att leda företaget mot rätt kurs. Däremot har man en slags portfölj med olika subjektiva beslutskriterier som projekten måste uppnå. Sedan arbetar man med olika milstolpar där projekten måste uppfylla kriterierna. De två första milstolparna är vid 6 och 18 månader. Men enligt forskningschefen Johan Kördel är man flexibel vid utvärderingen av projekten. Ibland kan det t.ex. ta 8 månader för ett projekt att uppnå de första kriterierna. Kriterierna fungerar ändå som en slags ram för verksamheten och sätter begränsningar. Pga. forskningens speciella karaktär tror vi att det skulle vara svårt att arbeta med fasta regler i Biovitrum. Det skulle kunna skapa en för statisk utvärdering av projekten. Men samtidigt anser vi att det finns en risk att de subjektiva kriterierna förlänger beslutsprocesserna och försvårar besluten. Enligt det kaos balans-baserade synsättet är det viktigt att snabbt kunna ta rätt beslut. Vi anser att det finns en svår balansgång mellan att göra en komplex utvärdering av projekten och att kunna ta snabba beslut på Biovitrum.

Vi tror att forskningens komplexitet gör det svårare att applicera det kaos balans-baserade synsättet på Biovitrum. Det är svårt att genom förenklade regler bestämma kurs för forskningen. Men samtidigt gör Biovitrums svårplanerade framtid att man med fördel kan använda sig av det kaos balans-baserade tankesättet för att vara förberedd för de olika scenariona som man kan hamna i. Eftersom Biovitrum arbetar både med ”discovery” forskning och ”cutting-edge” forskning anser vi att det är extra viktigt att hitta rätt balans mellan flexibilitet och stabilitet.

5.4 Analys ur Normanns synsätt

Biotechbolagen uppkomst i slutet av 70-talet förändrade hela läkemedelindustrin. Den nya tekniken möjliggjorde att småbolag med ett fåtal anställda kunde konkurrera med de stora etablerade läkemedelsbolagen. Idag har en del av de små biotechbolagen från 70-talet vuxit

till stora företag. De idéer och affärsmodeller som under 70-talet var nya är idag allmänt vedertagna och karaktäriserar biotechbranschen. För att fortsätta att vara ett ledande biotechföretag är det därför viktigt att arbeta aktivt med förändring och se nya möjligheter. Vi anser att Normanns teorier är applicerbara på Biovitrum eftersom nya upptäckter och idéer kan ändra läkemedelsbranschen fundamentalt, precis som biotechbranschen gjorde när den skapades.

Genom de nya processer och nya strukturer som Biovitrum skapat kommer de eventuellt att kunna komma med en ny karta över hur arbetet inom branschen skall bedrivas. Med denna nya karta kan de eventuellt ändra hela affärslandskapet. Med nya forskningsupptäckter som grund kan Biovitrum skapa nya sätt att arbeta inom branschen som främjar innovation och utveckling. Vi anser att det innovativa tänkande som är en förutsättning för att bli en "Prime mover" är svårt att förena med ett rationellt synsätt på strategi.

6

- SLUTSATS -

I detta kapitel sammanfattar vi vår analys och presenterar våra slutsatser. Vi presenterar också en egen modell för hur vi ser på Biovitrum's strategi och strategiska processer.

6.1 Sammanfattande diskussion

I vår analys framgår det att vi kan beskriva strategin och strategiprocesserna hos Biovitrum ur alla de synsätt som vi valt. Det är dock främst två synsätt som vi ser som kärnan i beskrivningen av strategin. Dessa två är det rationella och det skeendebaserade synsättet. Huvudgrupperna inom det rationella synsättet är det omvärldsbaseade och det resursbaseade synsättet. Som tidigare nämnts valdes forskningsområdet metabola sjukdomar under den tid då Biovitrum var en del av Pharmacia. Forskningsområdet metabola sjukdomar valdes främst därför att det genomförts en omvärldsanalys som visade att detta var ett attraktivt område för forskning. En konsekvens av detta är dagens strategi som påbörjades genom användandet av en omvärldsbasead ansats.

Mats Petterson nämnde dock i vår intervju att det fanns ett embryo till kunskap inom terapiområdet metabola sjukdomar, hos det som idag är Biovitrum. Slutsatsen av detta är att även det resursbaseade synsättet använts. Utifrån vissa givna grundresurser och med hjälp av nya tillförda resurser utvecklades det som idag är Biovitrum's forskning inom metabola sjukdomar.

Parallellt med den grund som vi ser i det rationella synsättet finns det inslag av det skeendebaserade synsättet. Detta eftersom Biovitrum från början var medvetet om att utfallet kunde bli annorlunda än planerat. Vi ser den uppkomna strategin som något som till stora delar har växt fram under resans gång. Ju längre Biovitrum kommer i den strategiska processen desto mer ökar inslagen av det skeendebaserade synsättet upp till en viss punkt där det minskar till förmån för den kaos balans-baserade.

Vad som kommer att hända i framtiden är för ett forskningsföretag oftast ovisst. Det ligger i själva forskningens natur att man inte vet vad som kommer att hända i framtiden. Om ett forskningsprojekt blir framgångsrikt eller inte blir avgörande för hur mycket pengar företaget får in och det i sin tur vilka resurser företaget förfogar över. Denna ständiga osäkerhet om hur

stora intäkterna till Biovitrum kommer att vara, medför att strategin måste kunna anpassas med jämna mellanrum.

På Biovitrum finns även en ovisshet om vad framtiden kommer att innebära som bidrar till inslag av det kaos balans-baserade synsättet. Företaget måste finna den svåra balansen mellan att vara tillräckligt innovativ och flexibel och mellan att var effektiv och strukturerad. Den positiva inställningen till förändring och den enkla och flexibla organisationen ger inslag av detta synsätt.

Vår slutsats är att Biovitrum har använt sig av olika strategiska synsätt under olika perioder i företagets utveckling. Först har man använt sig av det rationella synsättet med vissa inslag av det skeendebaserade för att sedan gå vidare till ett mer skeendebaserat synsätt. Vi anser att det under olika tidpunkter är lämpligt att använda sig av olika synsätt i strategiarbetet. Under det första stadiet är det viktigt för företaget att fokusera på det rationella synsättet. Antingen börjar man med det omvärldsbaserade synsättet eller så tillämpar man det resursbaserade synsättet. Efter att den grundläggande strukturen lagts kan det vara lämpligt att mer använda sig av det skeendebaserade synsättet. Om kraven på flexibilitet ökar anser vi att det strategiska arbetet behöver använda sig av det kaos balans-baserade synsättet.

6.2 Vår modell av Biovitrums strategi och strategiprocess

För att få en förenklad bild över Biovitrums strategi och strategiska processer har vi skapat en modell. Det strategiska arbetet inleds från botten av vår modell med det rationella synsättet, dvs. det omvärldsbaserade och resursbaserade synsättet. Vilket av dessa två som har störst inverkan anser vi varierar från fall till fall. I Biovitrums fall har som nämnts i analysen det omvärldsbaserade synsättet haft den avgörande betydelsen.

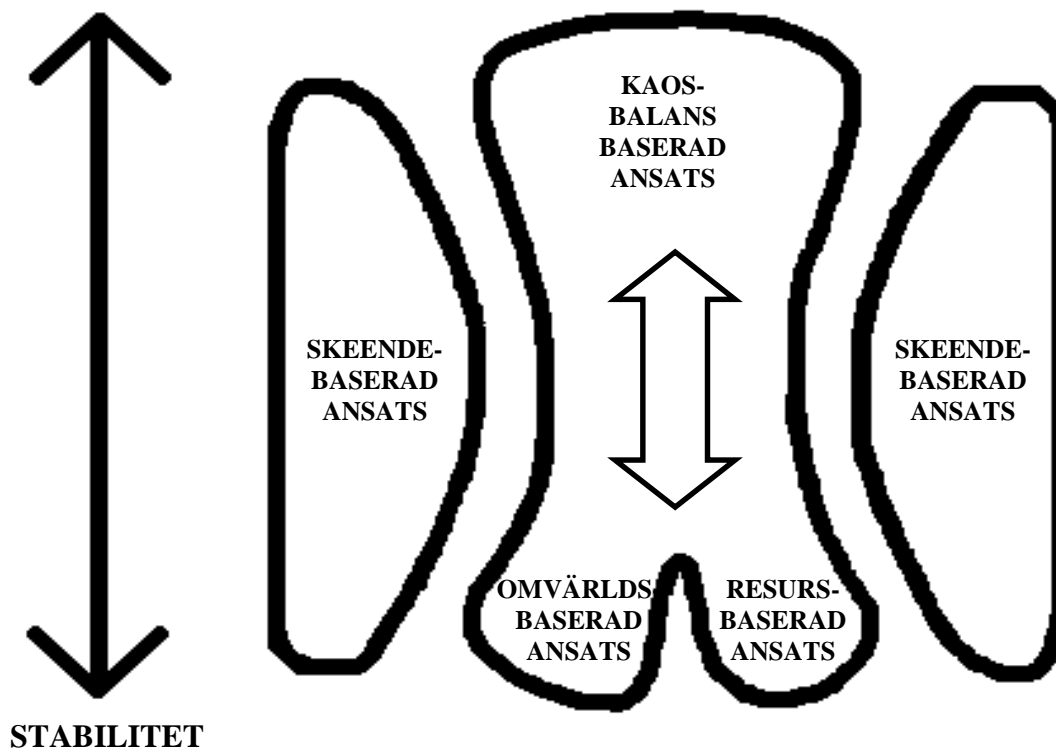


FIG. 15 VÅR MODELL AV BIOVITRUMS STRATEGI OCH STRATEGISKA PROCESS

Pilen till vänster i modellen visar hur graden av stabilitet minskar ju högre upp vi rör oss samtidigt som flexibiliteten ökar. Vi anser att graden av stabilitet och flexibilitet i Biovitrum avgörs av två faktorer. Den första är omvärldens förändringstakt och den andra är den inre komplexiteten i företaget. I Biovitrums fall har omvärlden en tidvis hög förändringstakt, som kan manifesteras genom nya vetenskapliga upptäckter, nya patent samt nya konkurrenter. Även den inre miljön är komplex med de olika forskningsprojekt som skall föras framåt mot marknaden. Det skeendebaserade synsättet finns också med i detta tidiga stadium men i mindre omfattning än det rationella.

Som framgår av modellen sammanförs det resursbaserade och omvärldsbaserade synsättet ju högre upp i modellen vi kommer. Samtidigt får den skeendebaserade ansatsen allt större inverkan. I mittendelen av modellen smalnar det rationella synsättet av och det kaos balans-baserade synsättet tar över. I modellen finns det ingen skarp gräns mellan dessa två synsätt, utan den är flytande. När det rationella synsättet smalnar av ökar det skeendebaserade synsättet för att nå sitt maximum i modellens mitt.

I den övre delen av modellen ökar det kaos balans-baserade synsättets inflytande på bekostnad av det skeendebaserade. Som pilen visar är flexibiliteten nu på en hög nivå. När i sin tur det skeendebaserade synsättet smalnar av får det kaos balans-baserade synsättet en större inverkan. Detta händer vid ett skede då omgivningen och forskningens verksamhet är så oviss att det inte går att sätta upp en plan. Istället gäller det då för Biovitrum att skapa en flexibel organisation som kan anpassa sig till den föränderliga omgivningen. En konsekvens av en ökad flexibilitet är en försämring av effektiviteten och vice versa.

Vi vill belysa att Biovitrum kan befinna sig på olika ställen i modellen beroende på vilken del av verksamheten som studeras. Trots att vi anser att Biovitrum inledde sitt strategiarbete i den nedre delen av modellen betyder det inte att de ständigt rör sig uppåt i denna. Det är även möjligt att förflytta sig nedåt i modellen vilket ej behöver vara något negativt.

Vi vill belysa att denna modell över Biovitrums strategi och strategiska processer endast har applicerats på vårt fallföretag Biovitrum. För att fastställa modellens eventuella generaliserbarhet krävs det en mer kvantitativ studie vilket vi inte genomfört.

6.3 Kartan och landskapet

I vår analys tar vi upp Richard Normanns teori som vi applicerar på Biovitrum. Vi anser att Normanns synsätt inte krockar med vår modell utan tvärtom kan kombineras med vår modell. Om Biovitrum kommer lyckas med Normanns föresats ”när kartan förändrar affärslandskapet” kan vi inte uttala oss om i detta tidiga stadium av Biovitrums utveckling. Men vi ser att de kan använda sig av vår modell i sitt arbete med att förändra affärslandskapet och vi anser att sannolikheten att de kommer att lyckas med detta ökar när de kommit en bit upp i vår modell. Anledningen till att vi anser det nyss nämnda är att vi likt Normann anser att det är svårt kombinera ett innovativt klimat, vilket är en förutsättning att bli en ”Prime Mover” med det rationella synsättet

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Vi anser att det skulle vara av intresse att genomföra en mer kvantitativ studie över generaliserbarheten av vår modell. En studie på andra företag med en liknande situation som Biovitrum ser vi som ett logiskt första steg vid en eventuell kvantitativ studie. Men vi utesluter inte möjligheten att det går att använda sig av vår modell i helt andra branscher och företag än Biovitrum.

- KÄLLFÖRTECKNING -

Publicerade källor

- Alvesson, M & Sköldberg, K, ”*Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*”, Studentlitteratur, 1994
- Arie de Geus, ”*Planning as learning*”, March-April, Harvard Business review, 1998
- Barney, J B, ”*Bringing Managers Back In: a Resource-based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms*”, Texas A&M University, 1991
- Bioventia Life Science Consultants KB ”*Branschstöd till bioteknikindustrin - En förstudie på uppdrag av Exportrådet*”, 2000
- Bruzelius, L H & Skärvad, P H, ”*Integrerad organisationslära*”, Studentlitteratur, 1995
- Englund, M. & Knöös J, ”*Strategiskapande för framtiden: att ifrågasätta sin verksamhet och flytta gränser*” BAS, 1999
- Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, ”*Competing on the edge*”, Harvard Business School Press, 1998
- Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, ”*Patching*”, Harvard Business Review, May 1999
- Eisenhardt, M. Kathleen, Brown, L. Shona, ”*Time Pacing, Competing in markets that won't stand still*”, Harvard Business Review, march-april 1998
- Eisenhardt, M. Kathleen, ”*Strategy as simple rules*”, Harvard Business Review, January 2001
- de Geus, Arie, ”*Planning as learning*“ Harvard Business Review, March-April, 1998
- Grant, M. Robert, ”*Contemporary Strategy Analysis*”, Third Edition, Blackwell Publishers, 1998
- Halvorsen, K, ”*Samhällsvetenskaplig metod*” , Lund: Studentlitteratur, 1992

- Holme, I M & Solvang, B K, ”Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder”
Studentlitteratur, andra upplagan, 1997
- Jelinek, M, “ *Institutionalizing Innovation*”, University Microfilms International, 1979
- Machiavelli, Nicoli, ”*Fursten*”, Natur och Kultur, 1987
- Mintzberg, H, “*Opening up the Definition of Strategy - The Strategy Process*”, Prentice Hall,
1988
- Mintzberg, H, “*Structure in Fives - designing effective organizations*”, Prentice-Hall, 1999
- Mintzberg, H. ”*The fall and Rise of Strategic Planning*” Harvard Business Review, January-
February 1994
- Normann, Richard, ”*När kartan förändrar affärslandskapet*”, Liber ekonomi, 2001
- Patel, R, Davidsson, B, ”*Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och
rapportera en undersökning*”, Studentlitteratur, 1994
- Patton, M ”*Qualitative Evaluation and Research Methods*”, London: Sage, 1990
- Robbins-Roth, Cynthia, “*From alchemy to IPO*”, Perseus Publishing, 2000
- Sanders, T. Irene, “*Strategic thinking and the new science*”, The Free Press, 1998
- Tzu, Sun, ”*Om krigets konst*”, Nerenius & Santérus Förlag, 1996
- von Clausewitz, Carl, ”*On War*”, Penguin, 1968
- Wheatley, J. Margaret, ”*Ledarskap och den moderna naturvetenskapen*”, Brain Books, 1999
- Whittington, Richard, ”*What is Strategy and does it matter?*” International Thomson Business
Press, 1993
- Wiederheim-Paul F & Eriksson L T, ”*Att utreda forska och rapportera*”, Liber Ekonomi, 1997

Pressreleaser:

MPM Capital, pressmeddelande 11 Juni, 2001

Muntliga källor:

Dr. Michael Steinmetz, General Partner MPM Capital och styrelseledamot i Biovitrum

Kristoffer Melinder, Director Nordic Capital

Mats Pettersson, VD Biovitrum

Göran Arvidsson, vVD och Ekonomichef Biovitrum

Johan Kördel, Forskningschef Biovitrum

Elektroniska källor:

Biotechnology Industry Organisation	www.bio.org	Maj 2002
Pharmaceutical Research and Manufacturers of America	www.phrma.org	Maj 2002
The Institute for Biotechnology Information	www.biotechinfo.com	Maj 2002
The Food and Drug Administration	www.fda.gov	Maj 2002
Biovitrum	www.biovitrum.se	Maj 2002
MPM Capital	www.mpmcapital.com	Maj 2002
Nordic Capital	www.nordiccapital.se	Maj 2002

Företagsinterna källor:

Kompendium utdelat av Mats Pettersson, VD Biovitrum

Lektionsanteckningar:

Kärreman, Matts, Strategi & Styrssystem, 2002

Ramberg, Ulf, Strategi & Styrssystem, 2002-01-22

Wijk, Gösta, Kandidatseminarium Strategi & Ledning, 2002-04-01