



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
HT 2005

Marknadsstrategier för tillväxtföretag inom medicinteknikbranschen

FÖRFATTARE

Karin Gunnerbeck
Cecilia Hassel

HANDLEDARE

Christer Kedström

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Marknadsstrategier för tillväxtföretag inom medicinteknikbranschen
Seminariedatum:	13 januari 2006
Ämne/kurs:	FEK 591 Magisteruppsats, 10 poäng, Strategic management
Författare:	Karin Gunnerbeck och Cecilia Hassel
Handledare:	Christer Kedström
Fem nyckelord:	Medicinteknik, tillväxtföretag, marknadsstrategi, produktlivs cyklern, partnerskap
Syfte:	Identifiera marknadsstrategier som möjliggör och stärker tillväxt i små medicinteknikföretag
Metod:	Uppsatsen är en kvalitativ undersökning baserad på fallstudier av fem företag. Fallstudierna är baserade på intervjuer. Vi har valt ett förhållningssätt där vi har utgått från teorin för att sedan undersöka hur den verklighet vi studerat har stämt överens med de teorier och begrepp som beskrivs i källmaterialet. I vissa fall har vi efter en teoretisk reflektion på insamlad data, sökt och bearbetat nya teorier för att försöka förklara de fenomen som präglar verkligheten, en så kallad iterativ strategi.
Teoretiska perspektiv:	Teorierna behandlar betydelsefulla faktorer för företags tillväxt, samt för de problem som är viktiga att överbrygga. Centrala områden är partnerskap och nätverk, marknadsorientering och internationalisering.
Empiri:	Empirin utgörs av fem fallföretag.
Slutsatser:	Små tillväxtföretag inom medicinteknik använder ungefär samma marknadsstrategier för att kommersialisera sin innovation. Det vanliga tillvägagångssättet är att genom sitt kontaktnät identifiera Key Opinion Leaders och Early Adopters för att få dem att testa produkten och sedan förhoppningsvis sprida ett gott rykte i branschen. Mellan den unga och den mogna marknaden finns ett gap som kan vara svårt att komma över. För att gapet ska bli mindre, är det viktigt att vara marknadsorienterad och ha ett stort nätverk. Genom att samarbeta med en partner kan små företag snabbare få tillgång till en stor etablerad kundkrets och lanseras på många marknader. Små tillväxtföretag har svårt att få tag i riskkapital och har därför inte möjlighet att bygga upp en egen försäljningsorganisation. F&U är oerhört resurskrävande och därför finns oftast inte mycket pengar över till att lansera den färdiga produkten. Nätverk och partnerskap är således viktigt för att företagen ska kunna sälja sina produkter och växa.

Abstract

Title of essay:	Market Strategies for Growth Companies within the Medical Technology Industry
Date of seminar:	January 13, 2006
Subject/Course:	FEK 591 Master Thesis, 10 credits, Strategic Management
Authors:	Karin Gunnerbeck och Cecilia Hassel
Supervisor:	Christer Kedström
Five keywords:	Medical technology; growth companies; market strategy; product life-cycle; partnership
Purpose of essay:	To identify market strategies enabling and enhancing growth in small medical technology companies
Methodology:	<p>The thesis is a qualitative analysis based on case studies of five companies with interviews forming the bases of the case studies. The approach chosen, is one taking theory as a starting point for the qualitative analysis, in order to examine the correlation between empirical facts and theories as presented in the source material.</p>
Theoretical perspective:	<p>Having scrutinized collected empirical data, it has sometimes been necessary to look for and apply new theories to try to explain the phenomena behind empirical findings, using what is known as an iterative strategy.</p> <p>The theories deal with important factors behind the growth of companies, as well as discussing problems which are vital to overcome. Partnership, network, market orientation and internationalization form key areas.</p>
Empirical background:	Five companies, selected for case studies, form the empirical background to the thesis.
Conclusion:	<p>Small medical technology growth companies use similar strategies to commercialize their innovations. Typically, they use their academic, business or personal network to identify Key Opinion Leaders and Early Adopters to make them test and, hopefully, recommend their products.</p> <p>Between the young and the mature market there is a chasm which can be difficult to bridge. To lessen the chasm, it is of vital importance for the company to be market oriented and to have a large network. Choosing a partner may pave the way more quickly for small companies trying to gain access to the market and to a substantial circle of customers.</p> <p>Small growth companies not succeeding in attracting enough venture capital find it impossible to build their own sales organizations. Research and development demand considerable resources, leaving scarce means to launch the finished product. Thus, network and partnership are crucial to enable these companies to sell their products and grow.</p>

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Positionering	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	9
1.5 Definitioner	9
1.6 Disposition	10
2. Metod	11
2.1 Uppsatsprocessen	11
2.2 Övergripande synsätt	11
2.3 Angreppssätt	12
2.4 Val av teori	12
2.5 Kvalitativ undersökningsmetod	12
2.5.1 Fallstudien som metod	13
2.5.2 Metodreflexion	14
2.5.2.1 Validitet	14
2.5.2.2 Reliabilitet	15
2.5.2.3 Generaliserbarhet	15
3. Teoretisk referensram	16
3.1 Crossing the Chasm	17
3.1.1 Marknadsstrategi för en ung marknad	17
3.1.2 Marknadsstrategi för en mogen marknad	18
3.2 Marknadsorientering	19
3.3 Nätverk	20
3.4 Teknologi och nätverk	21
3.5 Samarbete med en partner	23
3.5.1 Partnerskapets betydelse i Produktlivscykeln	24
3.5.1.1 Emergence	24
3.5.1.2 Growth	25
3.5.1.3 Maturity	25
3.5.1.4 Decline	25
3.5.2 Val av partner	25
3.5.3 Risker med partnerskap	26
3.6 Internationaliseringsteori	28
3.7 Övergripande strategiteori	28
3.8 Sammanfattning av teorier	29
4. Empiri	30
4.1 Generell bakgrundsfakta	30
4.1.1 Utvecklingsscenario för medicintekniska produkter	30
4.1.2 Finansiering	30
4.1.3 Köpbeslut	31
4.1.4 FDA-godkännande	31
4.2 Jolife	32
4.2.1 Produkten	32
4.2.2 Marknad	33
4.2.3 Marknadsstrategier	34
4.2.3.1 Nuvarande strategi: försäljning via partner	34
4.2.3.2 Möjliga strategier	35

4.3 Medtentia.....	36
4.3.1 Produkten	36
4.3.2 Marknad	36
4.3.3 Marknadsstrategier	37
4.3.3.1 Nuvarande strategi: försäljning via partner	37
4.3.3.2 Möjliga strategier	37
4.4 QuickCool	38
4.4.1 Produkten	38
4.4.2 Marknad	39
4.4.3 Marknadsstrategi	39
4.4.3.1 Nuvarande strategi: försäljning via partner	39
4.4.3.2 Möjliga strategier	40
4.5 BoneSupport	40
4.5.1 Produkten	40
4.5.2 Marknad	41
4.5.3 Marknadsstrategier	41
4.5.3.1 Nuvarande strategi: egen försäljningsorganisation i kombination med försäljning via partner	41
4.5.3.2 Möjliga strategier	42
4.6 WeAidU	42
4.6.1 Produkten	42
4.6.2 Marknad	43
4.6.3 Marknadsstrategier	43
4.6.3.1 Nuvarande strategi: försäljning via partner	43
4.6.3.2 Möjliga strategier	44
5. Analys	45
5.1 Marknadsorientering	45
5.1.1 Kundförståelse.....	45
5.1.1.1 Relativ fördel.....	45
5.1.1.2 Kompatibilitet och komplexitet.....	46
5.1.1.3 Förmåga att kommunicera ut produktens fördelar	47
5.1.1.4 Förmåga att observera	48
5.1.1.5 Kundens engagemang	48
5.1.2 Sammanfattning marknadsorientering	49
5.1.2.1 Jolife	49
5.1.2.2 WeAidU	49
5.1.2.3 BoneSupport.....	49
5.1.2.4 Medtentia.....	49
5.1.2.5 QuickCool	49
5.2 Partnerskap och Nätverk	50
5.2.1 Nätverk	50
5.2.1.1 Teknologi och nätverk.....	51
5.2.2 Partnerskap och allianser.....	54
5.2.2.1 Val av partner	56
5.2.2.2 Risker med partnerskap och allianser.....	57
5.2.3 Sammanfattning partnerskap och nätverk	59
5.2.3.1 Jolife	59
5.2.3.2 WeAidU	59
5.2.3.3 BoneSupport.....	59
5.2.3.4 Medtentia.....	60

5.2.3.5 QuickCool	60
5.3 Internationalisering.....	61
5.3.1 Sammanfattning	63
5.4 Crossing the Chasm.....	63
5.5 Sammanfattning av analys	66
6. Resultat	68
6.1 Resultatdiskussion.....	69
7. Slutdiskussion	71
7.1 Teoretiskt bidrag	71
7.2 Uppsatsens generaliserbarhet	71
7.3 Förslag till vidare forskning	71
Källförteckning	72
Bilaga 1	76
Bilaga 2	77
Bilaga 3	78

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsens syfte och en argumentation till varför en undersökning av medicinteknikbranschen är relevant för strategistudier. Uppsatsens problemformulering och syfte klarläggs och därefter de avgränsningar och definitioner som anses relevanta.

1.1 Bakgrund

Under 70- och 80-talet försämrades förutsättningarna för de stora väletablerade och internationella svenska företagen på grund av bland annat avgifts- och löneökningar samt en ökad internationell konkurrens.¹ Den låga tillväxt och höga arbetslöshet som följde innebar en stor statlig satsning på utbildning och runt universitet och högskolor byggdes forskningsbyar där mängder av kunskapsintensiva företag etablerats. Detta har medfört att vi nu befinner oss i en ny utvecklingsfas, det nya kunskapssamhället eller den nya ekonomin som den även kallas. Av naturliga skäl har utbildningarna i ekonomi varit och är än i dag fokuserade på de stora etablerade företagen, men de nya företagsformerna som kommit fram i bland annat forskningsbyarna har dock helt andra krav och problem än de etablerade företagen.² Nya anpassade teoribildningar och praktiska verktyg är viktiga för att förstå den nya affärsutvecklingen.

Entreprenöriella aktiviteter är en betydelsefull drivkraft för den ekonomiska tillväxten. För såväl nystartade som för väletablerade företag, spelar entreprenörskap en stor roll.³ Företagande i tillväxtfasen är oftast både riskfyllt och utmanande, men ger också möjligheter att vara med i spännande situationer då nya och framtida företag grundas baserade på unik teknologi och innovationer, som kan skapa tillväxt och lönsamhet.

På Ideon i Lund som är Skandinaviens första forskningsby, finns utvecklingsföretag inom bland annat IT, bioteknik och högteknologi.⁴ Medicinteknik är ett annat stort verksamhetsområde som är representerat på Ideon och är en spännande bransch där produkterna långsiktigt handlar om att förbättra människors livskvalitet. Med andra ord ett område som är både aktuellt och viktigt. Det är en mycket bred bransch, men förenklat kan den sägas omfatta alla företag med medicinsk anknytning som inte är läkemedel.⁵ I Sverige finns det ungefär 500 företag inom kategorin ”tillverkning av medicinsk utrustning och instrument”. Storleken på företagen varierar men majoriteten har färre än 10 anställda.⁶

Medicinteknikbranschen är en polariserad bransch där det finns en del mycket stora bolag samt många små, unga företag som satsar på att bli sålda. Det är svårt för ett nytt företag att växa och bli en global aktör. Kostnaderna för att få fram nya produkter är hög, vilket medför att beroendet av extern finansiering är stort.⁷ Eftersom marknaden präglas av en hög förändringstakt gäller det att snabbt skapa ett intresse för nya produktidéer hos investerarna.

¹ Andersson, S *Det växande företaget* (2001) s. 12

² Vareman, K *En företagsängel behöver ingen fallskärm* (2005) s. 77

³ Lumpkin, G.T. & Dess, G.G *Claryfying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to performance* (1996) s. 83

⁴ www.ideon.se 2005-12-27

⁵ Udovic, A *Medicinteknik – en doldis med muskler* (2005) s. 11

⁶ Sidén, L-K *Medical Devices in Sweden – Industrial structure, production and foreign trade* (2002) s.42

⁷ Mogren, D Personlig intervju 2005-12-07

Problemet är ofta att entreprenören är mycket tekniskt kunnig men glömmer bort att fokusera på marknaden. Stora resurser läggs på forskning och teknisk utveckling, och därför är det sällan som ett projekt havererar på grund av brist i det tekniska kunnandet. Misslyckanden beror oftare på att kartläggningen av marknadsbehovet och potentialen för produkten varit bristfällig.⁸

Att vara marknadsorienterad är dock inte alltid så lätt, eftersom läkare och sjukvårdspersonal har väl inarbetade rutiner och således inte alltid är positiva till nya metoder eller produkter. Av den orsaken har opinionsledares åsikter inom det aktuella området en mycket stor betydelse för hur intresset och efterfrågan utvecklas på marknaden.⁹ Att lansera och sälja en produkt inom medicinteknik innebär dels att marknadsföra den fysiska produkten och dels att förankra dess användningsområde och tekniska tillämpning hos kunden/brukaren. Den tvådimensionella problematiken innebär en stor utmaning för företagen. För att säkerställa kvaliteten och säkerheten krävs omfattande klinisk data och dokumentation. Kvalitetsaspekten är av största vikt, då produkten skall användas på människor, och medicintekniska produkter kontrolleras av detta skäl hårt, såväl av myndigheter som av organisationer.

Medicinteknikiska produkter säljs på en global marknad, dock finns det en uppdelning mellan Europa, USA och "ROW" (Rest Of the World), där USA ur ett finansiellt perspektiv beräknas stå för halva marknaden. Under de närmsta fyra åren beräknas USA-marknaden växa med sex procent per år.¹⁰ Än satsar länderna utanför USA och Europa inte lika mycket pengar på sjukvården. Medicinteknik är en marknad där kunderna, det vill säga vårdgivarna, har olika förutsättningar som varierar från land till land. Sjukvården är organiserad på olika sätt, och de politiska systemen skiljer sig åt. I USA styrs sjukvården av försäkringsbolagen, men i Europa gäller olika regelverk och olika finansieringssystem i olika länder, vilket medför att det är svårt för nya tekniker att slå igenom.¹¹ Eftersom patienten oftast inte själv väljer vilken medicinteknisk produkt som skall användas vid behandling, kan branschen således karaktäriseras som en B:B (business – to – business) bransch.

"Att välja strategi i tillväxtorienterade företag, och kanske speciellt i en sådan krävande bransch som medicinteknik, är inte lätt".¹² På grund av medicinteknikbranschens speciella karaktärsdrag ställs specifika krav på marknadsföringen och försäljningen. Marknadsstrategierna måste vara välanpassade till den målgrupp som skall köpa in och använda produkten.

1.2 Positionering

Tillväxt och förnyelse är 2000-talets modeord,¹³ och det finns en omfattande litteratur och debatt kring innovationsskapandets betydelse för tillväxten.¹⁴ Andersson hävdar att det akademiska intresset för tillväxtföretag har ökat under senare år och infallsvinklarna i forskningen har varierats.¹⁵ Som exempel på olika analysnivåer nämner han: individens betydelse för tillväxt; kunskapsutveckling och organisationsformer samt företagets omgivning

⁸ Alvek, G Personlig intervju 2005-12-02

⁹ Lindbäck, B.H Personlig intervju 2005-12-07

¹⁰ Braw, E *Lundaföretag har chans i USA* (2006)

¹¹ Wessman, J *Bolmsjö höjer ett varnande finger* (2006)

¹² Lindbäck, B.H Personlig intervju 2005-12-07

¹³ Vareman, K *a.a.*, s. 133

¹⁴ Storey, D.J *Understanding the Small Business Sector*, Davidsson, P *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*

¹⁵ Andersson, S *a.a.*, s. 14

och nätverk. Trots det ökade intresset är det dock sällan som problematiken kring att kommersialisera en innovation för kunskapsintensiva och högteknologiska tillväxtföretag diskuteras. I managementlitteraturen behandlas produktlansering i begränsad form. Den ringa forskning som bedrivits inom detta område fokuserar på större väletablerade företag.¹⁶ Fokus i litteraturen ligger på marknadsföring i små företag eller marknadsföring av högteknologiska produkter, och forskningen är gjord på företag i många olika branscher.¹⁷ Medicinteknikbranschen som har många specifika karaktärsdrag kan inte kopiera strategier från andra branscher utan måste skräddarsy dem efter produkt och land. Vi har därför noterat ett behov av en studie av marknadsstrategier i tillväxtföretag inom en kunskapsintensiv och högteknologisk bransch.

1.3 Problemformulering

Eftersom många högteknologiska företag misslyckas på grund av bristande marknadsorientering, finns det ett behov av att studera hur företagen arbetar för att marknadsföra och sälja sin produkt. Hur hanterar små medicinteknikföretag denna problematik? Hur får ett litet medicinteknikföretag de resurser och kompetenser som behövs för att utveckla och sälja sin produkt? Hur hanterar små medicinteknikföretag problematiken kring tillväxt trots en begränsad hemmamarknad? Skiljer sig företagens strategier för att skapa tillväxt åt, beroende på var företagen befinner sig i produktlivscykeln?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera marknadsstrategier som möjliggör och stärker tillväxt i små medicinteknikföretag.

1.5 Definitioner

Tillväxt kan mätas på många olika sätt, till exempel med hjälp av omsättningen eller antalet anställda.¹⁸ Det finns ingen allmänt vedertagen metod för att definiera och mäta tillväxt,¹⁹ utan det finns snarare skilda meningar om vilket mått som bör användas. Andersson hävdar att flera forskare förespråkar omsättning som mått på tillväxt, och att det är den vanligaste metoden bland både akademiker och praktiker.²⁰ I NUTEKs rapport om tillväxt i småföretag nämns däremot antal anställda som det vanligaste måttet i forskarsammanhang.²¹ Vi har i denna uppsats valt att definiera tillväxt som en ökning av försäljningen av företagets produkter. En ökning av omsättningen eller antal anställda kan bero på andra faktorer som inte har med försäljningen att göra. Exempelvis kan företaget ha blivit uppköpt av ett annat bolag och därmed ökar dessa siffror. Syftet med denna uppsats är att identifiera faktorer som möjliggör och stärker försäljningen i små medicinteknikföretag, och därför har vi valt försäljningsökningen som ett mått på tillväxt.

¹⁶ Gustafsson, L "Lyckad lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter" (1998)

¹⁷ Mohr, J *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (2001,2005), Carter, S, Jones-Evans, D *Enterprise and Small Business* (2000)

¹⁸ Landström, H Föreläsning "Corporate Entrepreneurship" 2005-10-18

¹⁹ NUTEK *Tillväxt i småföretag – företagets villkor och verklighet* (2002) s.5

²⁰ Andersson, S, *a.a.*, s. 14

²¹ NUTEK, *a.a.*, s. 33

Marknadsstrategier används som begrepp istället för försäljningsstrategier, eftersom det förstnämnda begreppet omfattar hela marknadskonceptet från marknadsstudier till försäljning, medan försäljningsstrategier snarare avser att möta köparens argument.

1.6 Disposition

Kapitel 2 innehåller de metodval som gjorts för att kunna nå det uppställda syftet. Först beskrivs synsätt och angreppssätt. Därefter beskrivs varför vi har valt den teoretiska referensramen till kapitel tre. Vidare diskuteras kvalitativ metod samt hur och varför den har valts. I detta kapitel finns även en beskrivning av fallstudier, som är ett centralt begrepp för vår uppsats. Slutligen förs ett resonemang kring begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

Kapitel 3 består av en presentation av den teoretiska referensramen, där för vårt syfte relevanta teorier, modeller och begrepp beskrivs och förklaras. Inledningsvis behandlas modellen ”The Chasm”. Därefter följer marknadsorientering, nätverk, teknologi och nätverk, samarbete med en partner, internationaliseringsteori samt, slutligen, övergripande strategiteori.

Kapitel 4 presenterar de fallstudier som gjorts och som alla följer samma struktur. Kapitlet börjar med generella bakgrundsfakta om utvecklingsfasen, köpbeslutsnivåer och finansiering i medicintekniska företag. Därefter följer de fem fallföretagen. Först kommer en kort beskrivning av företaget och sedan följer huvudrubrikerna: produkten; marknad; marknadsstrategier.

Kapitel 5 innehåller en analys där empirin från fallstudierna kopplats samman med de teorier, modeller och begrepp som nämnts i den teoretiska referensramen. Analysen är uppbyggd på samma sätt som teorikapitlet. De tre första avsnitten avslutas vart och ett med en kort sammanfattning. I det sista avsnittet presenteras en tabell som visar vår uppfattning om hur väl företagen har lyckats med att utveckla de marknadsstrategier som, enligt vår bedömning, kan leda till ökad tillväxt.

Kapitel 6 presenterar de resultat vi kommit fram till i denna uppsats och ger svar på de frågor som beskrevs i problemformuleringen i inledningen. Kapitlet avslutas med en resultatdiskussion.

Kapitel 7 består av en slutdiskussion där vi behandlar det teoretiska bidraget, uppsatsens generaliserbarhet samt ger förslag till vidare forskning.

2. Metod

Metodavsnittets syfte är att ge läsaren en så god bild av forskningsprocessen att en bedömning av studiens kvalitet kan göras. Vi har därför försökt att på ett systematiskt sätt belysa kritiska faktorer och konsekvenser för de val som gjorts.²² Valet av metod är av väsentlig betydelse för kvaliteten på uppnådda resultat. Metodkapitlet i denna uppsats kommer att innehålla en beskrivning av de metoder som använts för att besvara rapportens frågeställning.

2.1 Uppsatsprocessen

Intresset för små tillväxtföretag inom medicinteknikbranschen väcktes hos oss efter att ha deltagit i ett seminarium där Jolife höll en presentation om sin produkt.²³ Vi fick snabbt upp intresset för branschen som innehåller många spännande produkter och företag. Efter att ha diskuterat några möjliga frågeställningar för en magisteruppsats med Jolifes VD, vår handledare och några branschexperter kunde vi närma oss en problemformulering och ett syfte. Uppsatsämnet var således inte givet vid uppsatsens början, utan har växt fram under arbetets gång. Vårt mål var först att göra en djupstudie av Jolife, men metoden utvecklades med tiden till att omfatta ett flertal företag. Av denna anledning är såväl empiri- som analysdelen rörande detta företag något mer omfattande än de andra fallföretagen. Detta beror även på att Jolife har mer välutvecklade marknadsstrategier än de andra fallföretagen. Under arbetets gång gjordes även intervjuer med företagsrepresentanter vars bolag är verksamma inom områden som ligger närmre bioteknik eller farma. Trots att dessa hade intressanta produkter med stor potential, valde vi att inte ta med dem i uppsatsen, då förutsättningarna och omgivningen inte riktigt stämde med de övriga företagen.

2.2 Övergripande synsätt

Vid val av forskningsstrategi inom samhällsvetenskapen är det relevant att diskutera olika vetenskapsteoretiska perspektiv. En central fråga är om samma forskningsmetoder går att tillämpa såväl inom naturvetenskapen som inom samhällsvetenskapen.²⁴ Positivismen och hermeneutiken är två övergripande epistemologiska synsätt för att tolka omvärlden. Positivismen grundar sig på absolut kunskap och på en neutral samhällssyn. Denna syn innebär att verkligheten ser likadan ut för alla och är det synsätt som används inom naturvetenskapen. Hermeneutiken utgår istället från att alla människor tolkar verkligheten olika, vilket leder till ett behov av att försöka förstå hur olika människor tolkar olika fenomen.²⁵

Vi har valt att arbeta utifrån det hermeneutiska synsättet, eftersom vi härigenom har fått en rikare och mer nyanserad uppfattning om de fenomen som präglar vår studie, vilket har givit oss en djupare förståelse för de problem som uppsatsen diskuterar.

²² Jacobsen, D. I *Vad, hur och varför- Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), s. 21

²³ EFLs temakväll om Design och Management "Design – för lönsamhet och konkurrenskraft", 2005-10-05

²⁴ Bryman, A & Bell, E *Business research methods* (2003), s. 13-16.

²⁵ Jacobsen, D. I, *a.a.*, s. 38

2.3 Angreppssätt

Vi har valt ett förhållningssätt där vi har utgått från teorin för att sedan undersöka hur den verklighet vi studerat har stämt överens med de teorier och begrepp som beskrivs i källmaterialet. I vissa fall har vi efter analys av insamlad data, sökt och bearbetat nya teorier för att försöka förklara de fenomen som präglar empirin. Denna metod, så kallad iterativ strategi, kan beskrivas som en upprepad interaktion mellan samling och analys av empirin, vilket innebär att empiri och teori därigenom stegvis omtolkats i skenet av varandra.²⁶ Enligt Alvesson et al är detta ett slags hermeneutisk spiral, det vill säga en tolkning av fakta av vilka det redan finns en viss grundförståelse.²⁷

2.4 Val av teori

Då rapporten behandlar marknadsstrategier för tillväxtföretag, har vi valt en teoribildning som belyser faktorer som är betydelsefulla för företags tillväxt, samt för de problem som är viktiga att överbrygga. Centrala områden är partnerskap och nätverk, marknadsorientering och internationalisering. I den litteratur vi gått igenom har vi inte hittat något som exakt täcker det område vi har undersökt, utan vi har därför valt olika delar, som vi anser tillsammans kan ge en bra teoretisk grund.

För insamling av data till teoristudien har vi använt sekundärdata som består av facklitteratur, företagsinternt material, årsredovisningar, tidningsartiklar och Internet. För att få uppslag och idéer till rapportens upplägg har vi läst andra kandidat- och magisteruppsatser. Vi har sökt information i databaser som ELIN, LOVISA, LIBRIS samt XERXES. De sökord som vi använde vid sökning i databaserna var bland andra: *tillväxtföretag*, *medicinteknik*, *kommersialisera*, *nätverk*, *uppköp*, *outsourcing* och *affärsstrategi* i olika sammansättningar. Vi har försökt vara kritiska till det vi har läst och har vägt olika fakta mot varandra i ett försök att stärka uppsatsens trovärdighet.

2.5 Kvalitativ undersökningsmetod

Metodvalet bör göras utifrån problemställningen. För att få en djupare förståelse av de små medicinteknikföretagens marknadsproblematik har vi valt en kvalitativ metod. Metoden syftar primärt till förståelse av ett stoff, och styrkan är att den visar en bild av helheten.²⁸ Eftersom problemavgränsningen inte var riktigt klar från början och då vår kunskap inom ämnesområdet var begränsad, lämpade sig en flexibel metod bäst, vilket möjliggjorde att vi kunde anpassa syftet under studiens gång.²⁹ Den kvalitativa metoden gav en nyanserad bild av företagen. För att få en bredare bas, och för att möjliggöra jämförelser mellan olika företag, har vi därför valt att analysera fem företag samt att tala med tre experter i branschen. Genom denna spridning hoppas vi kunna få en relativt god bild av medicinteknikbranschen. Förhoppningen är, att valet att använda en kvalitativ metod har givit rapporten den grund som behövs för att göra den intressant och rättvisande.

En nackdel med den kvalitativa metoden kan generellt vara att informationen blir alltför ingående och oöverskådlig. Vi har dock försökt att se helheten i den empiri vi har samlat in och inte gå in på, för uppsatsen, oviktiga detaljer. Ett alternativ skulle kunna vara att istället

²⁶ Bryman, A & Bell, E, *a.a.*, s. 12

²⁷ Alvesson, M & Skoldberg, K *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (1994) s. 28

²⁸ Svenning, C, *Metodboken* (1999) s. 67 f.

²⁹ Holme, I. M & Solvang, B. K, *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997), s. 80

använda en kvantitativ undersökningsmetod och ta reda på tillväxtföretags marknadsstrategier genom, till exempel, en enkätundersökning. Problemavgränsningarna och de möjliga utfallen bör vara givna på förhand vid tillämpning av en sådan metod, vilket dock inte var fallet i vår studie.³⁰ Den kvantitativa metoden förklarar ett fenomen utifrån empiriska data, ofta i form av siffror, och ger sällan en förklaring eller syftar till en djupare förståelse av företeelsen. Det är ytterligare en anledning till att vi valde att inte använda oss av en kvantitativ metod, då vi inte är intresserade av hur många tillväxtföretag som har en viss marknadsstrategi. Vi strävar snarare efter en förståelse för problemställningen, det vill säga varför och på vilket sätt företagen använder olika strategier.

2.5.1 Fallstudien som metod

En fallstudie kan innefatta allt från personer och organisationer till processer och händelser. Det är en studie som innefattar olika typer av data och som kan sträcka sig över en kortare eller längre period.³¹ Fallstudiemetoden är en metod som har både fördelar och nackdelar. Den är relativt tidskrävande och tar ofta mer resurser i anspråk än exempelvis en enkätundersökning. En betydande fördel med fallstudien är att flera olika datainsamlingsmetoder kan användas, vilket ger fler infallsvinklar, skapar en djupare förståelse och ger en mer heltäckande bild av de fenomen som studeras.

Vi valde att använda oss av en metod som kan liknas vid fallstudien, eftersom vi önskade tränga ner på djupet i företagen för att förstå grunden till de komplexa problem som tillväxtföretag i medicinteknikbranschen står inför, och eftersom fallstudien som metod möjliggör ett explorativt syfte där svar på frågor som ”hur?” och ”varför?” kan ges.³² På grund av den relativt korta tidsperioden på 10 veckor, som uppsatsarbetet löpte, fanns det inte tid att undersöka företagen på samma sätt som om vi hade haft längre tid på oss eller som om vi hade haft ett färre antal fallföretag att undersöka. Därmed uppfylls kanske inte kriterierna för en fallstudie helt och hållet, men vår bedömning är att metodvalet ändå har möjliggjort relativt djupgående studie av företagen.

Studien baseras på intervjuer med utvalda personer från fallföretagen. Vi valde att intervjua företagets VD:ar, då dessa kunde ge en mer övergripande bild av de marknads- och tillväxtsstrategier som tillämpas. I ett av fallföretagen var detta dock ej möjligt och vi intervjuade då istället den marknadsansvariga. Vi har valt att genomföra personliga intervjuer, då samtalet vanligtvis blir mer avslappnat och löper friare än vid telefonintervjuer. Risken för feltolkningar minskar, eftersom både respondenten och intervjuaren lättare kan läsa av reaktioner och eventuella missförstånd och därmed kan förtydliga sina svar och ställa följdfrågor för att försäkra sig om att man har uppfattat frågan/situationen rätt.

Intervjuer kan utformas på olika sätt beroende på vilken förkunskap forskaren har samt vilken typ av information som söks.³³ Andersen beskriver den kvalitativa intervjun som ostrukturerad eller semistrukturerad. Den kan även ha olika grad av standardisering. Struktureringsgraden anger i vilken omfattning intervjuaren styr temat. Standardiseringsgraden är beroende av om svarsalternativen är öppna eller slutna, i vilken omfattning respondenterna får samma typ av frågor samt i vilken ordningsföljd dessa ställs.³⁴

³⁰ Holme, I. M & Solvang, B K, *a.a.*, s. 172.

³¹ Svenning, C, *a.a.*, s.130.

³² Yin, R. K, *Case Study Research. Design and Methods* (1985) s.19

³³ Merriam, S. B, *Fallstudien som forskningsmetod* (1994) s. 87-89.

³⁴ Andersen, I *Den uppenbara verkligheten* (1998) s. 151

Vi har använt semistrukturerade intervjuer med liten standardisering. Vi hade förberett ett grundunderlag före intervjun, men lät sedan intervjuerna utvecklas under samtals gång. Detta gav respondenterna en möjlighet att berätta vad de ansåg viktigt, och vi kunde ställa kompletterande frågor utan att vara låsta vid en förtycktt mall. Genom denna metod fick vi en närmre kontakt med respondenterna, vilket gav oss en större förståelse för komplexa problem.

2.5.1.1 Val av fallföretag

Vi har valt att använda fem företag i vår studie, då vi efter en noggrann analys av marknaden och en jämförelse med vår egen tidsplan, kom vi fram till att en djupgående studie med fler än fem fallföretag skulle vara alltför tidskrävande för att hinnas med inom de tio veckor som stod till förfogande. Vår bedömning är att ett färre antal företag inte skulle ha kunnat ge oss ett tillräckligt underlag för att ha kunnat upptäcka eventuella mönster bland företagen.

Nu kvarstod den viktiga frågan vilka företag som skulle ingå. Vår analys av marknaden, samt tips från personer med lång erfarenhet inom medicinteknikbranschen, ledde till att vi fann fem ungefär lika stora tillväxtföretag inom medicinteknikbranschen, alla belägna inom Ideon i Lund. Företagen är ungefär lika gamla, har en liknade bakgrund och har kommit ungefär lika långt i arbetet med sina produkter. Två av företagen har påbörjat sin försäljning av produkterna och de resterande tre företagen planerar att lansera under de kommande två åren.

2.5.2 Metodreflexion

2.5.2.1 Validitet

En studie som har hög validitet kännetecknas av att trovärdigheten och hållbarheten är hög. Validitet kan uttryckas i termer av relevans och giltighet. Relevans handlar om hur relevant teorin och empirin är för studiens problemställning och syfte, medan giltighet handlar om den generella överrensstämelsen mellan teoretiska begrepp och empiriska variabler.

För att öka giltigheten i vår studie har vi valt att genomföra intervjuer. Anledningen är att både respondenterna och vi då har fått en möjlighet att motivera frågor och svar, vilket inte är fallet vid en enkätundersökning. Detta har lett till rakare kommunikation, minskad risk för feltolkningar och därmed en god grund för att kunna sammanbinda empiri och teori.

I ett försök att säkra studiens relevans har vi ställt öppna frågor till respondenterna. Härigenom har respondenterna fått chansen att själva berätta om företagets strategier, utan att styras in på ett särskilt spår av oss. Vårt val att genomföra en fallstudie anser vi har stärkt studiens relevans, eftersom den data vi har kunnat samla in har varit omfattande och givit oss djupgående insikt i det studerade företaget. I och med detta tycker vi oss ha kunnat urskilja ett klart samband mellan empiri, vald teori och vår problemställning.

Ett flertal faktorer kan ha betydelse för intervjuens resultat. Uppsatsens validitet avgörs i hög grad av att man har ställt rätt frågor till rätt personer.³⁵ Urvalet av intervjupersoner kan styra intervjuens utfall. Det krävs till exempel att det finns ett intresse hos respondenten att medverka i undersökningen, för att de fakta man får skall vara relevant och tillräcklig. Vi har fått en mycket god respons av våra företag och upplever en stark vilja hos dem att bidra med

³⁵ Svenning, C, *a.a.*, s. 60-63.

information för att öka kunskapen om innovationer och tillväxtföretag bland studenterna vid Lunds Universitet.

2.5.2.2 Reliabilitet

Reliabiliteten är ett mått på hur pass tillförlitlig informationen som inhämtats är. Tillförlitligheten bygger på hur mätningarna har utförts och hur noggrant informationen har bearbetats.³⁶

Vi har vidtagit de åtgärder vi har kunnat för att säkra studiens reliabilitet. Exempelvis har vi vid intervjuerna försökt att använda så klara definitioner som möjligt på de begrepp som utnyttjats. Genom att ställa respondenten samma fråga på olika sätt har vi försökt att undvika feltolkningar. Detta har även gjorts genom kompletterande telefonintervjuer för att reda ut oklarheter och genom att vi låtit företaget läsa empiridelen med möjlighet att korrigera felaktiga uppgifter.

Fallstudiernas datainsamling har i första hand gjorts med hjälp av primärdata i form av intervjuer. Ett av företagen gav även, under ett seminarium i EFLs regi³⁷, en presentation av sin produkt. Företagsinformationen från intervjuerna, och detta seminarium, kan av förståeliga skäl vara vinklad och tillrättalagd. Vi bedömer dock att vi, genom intervjuerna med branschexperter och den sekundärdatan som använts, ändå kunnat få en rättvis bild av marknadsstrategierna i små medicinteknikföretag.

2.5.2.3 Generaliserbarhet

Vår förhoppning är att vi, genom vårt metodval, har lyckats skapa en uppsats med hög validitet och reliabilitet, och att vi därigenom har lyckats generera ny kunskap och identifiera viktiga problem som hänger ihop med marknadsstrategier för tillväxtföretag i medicinteknikbranschen. Vår förhoppning är även att den forskning vi bedrivit har lett fram till ett resultat som i viss mån kan generaliseras och anses gälla för andra företag i branschen, som står inför liknande problem. Vi är även av den förhoppningen att våra resultat eventuellt också skall kunna appliceras på andra kunskapsintensiva branscher än den medicintekniska. Om våra slutsatser är applicerbara även på andra branscher, är i detta läge dock svårt för oss att avgöra.

Vi är medvetna om att det hermeneutiska synsättet kan sägas stå i motsats till vår önskan att eventuellt generalisera en del av studiens resultat. Vi bedömer dock att, trots att materialet baseras på våra respektive respondenternas tolkningar, kan det ändå vara möjligt att upptäcka eventuella mönster och därmed göra vissa generaliseringar.

Ytterligare en faktor som kan påverka studiens generaliserbarhet är antalet fallföretag. Det kan vara svårt att göra generaliseringar utifrån ett fåtal fallstudier. Yin menar dock, att liksom forskare generaliserar från experiment till teori, kan resultaten av en fallstudie generaliseras till teori.³⁸ Vår bedömning är att urvalet av företag är representativt för en typ av unga tillväxtföretag i medicinteknikbranschen, vilket därför enligt vår uppskattning möjliggör en generalisering av vissa delar av resultatet.

³⁶ Holme, I. M & Solvang, B K, *a.a.*, s. 163.

³⁷ EFLs temakväll om Design och Management "Design – för lönsamhet och konkurrenskraft", 2005-10-05

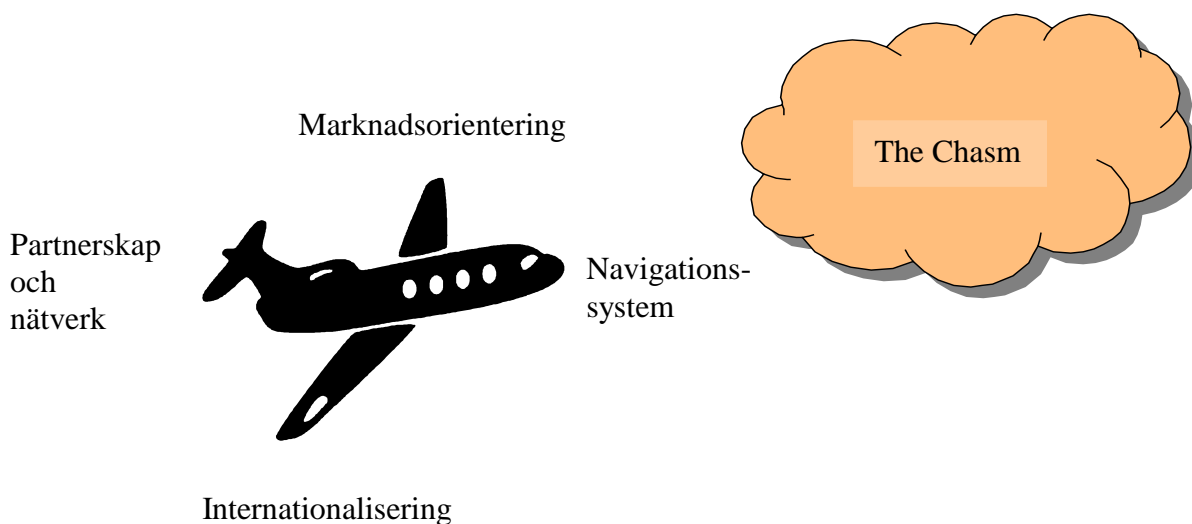
³⁸ Yin, R. K, *a.a.*, s. 23

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för uppsatsens analys och slutsatser. Först presenteras en modell över kapitlets struktur för att förtydliga hur teorierna och begreppen hänger samman.

För att små företag skall kunna öka sin tillväxt och klara sig på den konkurrensutsatta världsmarknaden måste de nå över ”the Chasm”. Begreppet som innebär att företagen måste nå över klyftan mellan den unga och den mogna marknaden har myntats av Moore. Företagen kan använda sig av olika marknadsstrategier för att klara ”det stora språnget”. Genom att samarbeta i såväl nationella som internationella nätverk och genom samarbete med olika partners kan företagen få del av resurser som är nödvändiga för att klara språnget. Målet är att klyftan skall vara så liten som möjligt, så att språnget inte behöver bli så stort. I olika skeden i företagets livscykel ställs olika krav och fordras olika resurser för att driva företaget framåt. Med hjälp av strategiska överväganden och en väl förankrad marknadsorientering kan företagen minska klyftan och ta sig ut på den globala marknaden.

Detta kan även åskådliggöras i form av ett flygplan. Ett flygplan måste ha en kraftfull motor och aerodynamiskt utformade vingar för att klara en hård flygtur. Hos små hightechföretag kan Partnerskapet i olika former liknas vid företagets motor, som får företaget/planet att lyfta. Marknadsorientering och Internationalisering utgör då planets vingar och roder, det vill säga de faktorer som ger planet flygförmågan. För att planet ska flyga i rätt riktning krävs ett välanpassat navigationssystem, vilket i företagen motsvaras av ett strategiskt tänkande och agerande. Målet är att komma förbi åskmolnet, vilket endast kan klaras av med en kombination av en stark motor, tåliga vingar och ett navigationssystem som får planet att åka i rätt riktning.

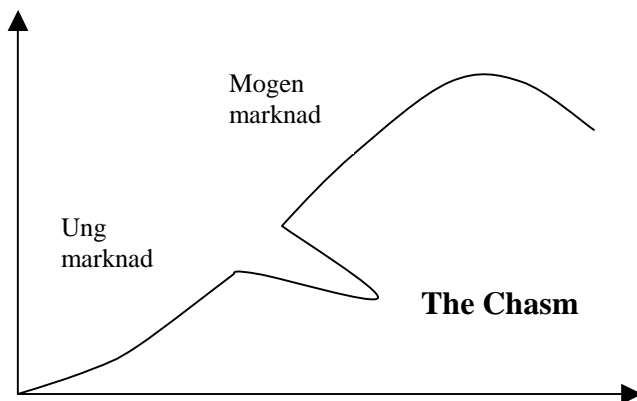


Figur 3.1 Teoretiskt ramverk

3.1 Crossing the Chasm

För att kunna utveckla effektiva marknadsstrategier måste företaget först förstå hur och varför kunderna tar beslut om inköp av högteknologiska produkter. Kunderna delas upp i olika kategorier, beroende på var de befinner sig i produktlivscykeln. Varje kategori av användare har unika egenskaper och skiljer sig ifrån varandra. När den unga marknaden är mättad samtidigt som den mogna marknaden ännu inte är redo att ta till sig innovationen, uppstår vad Moore kallar för "the chasm". Många företag är inte medvetna om den strategiändring som krävs för att nå de olika typerna av användare. I den brytpunkt som "the chasm" utgör, gäller det att marknadsföringen är väl anpassad för att företaget inte skall missa den chans att bli marknadsledande, som kan uppnås genom att sälja till den mogna marknaden.³⁹ Målet för marknadsföraren är att minimera tiden i "the chasm"; ju längre tid ett företag befinner sig i denna fas, desto svårare bli det att ta sig ur den. Relationen till finansierare är av största vikt, så att de inte tröttnar och drar sig ur vid det kritiska tillfälle när mer finansiering är nödvändig för att få ut produkten på den mogna marknaden. Uppgiften för företaget i denna fas är att antingen utveckla produkten eller ha en partner för att kunna erbjuda en helhetslösning för kunderna på den mogna marknaden. Detta kräver helt andra resurser än vad som krävs på den unga marknaden.

Dhebar menar dock att Moores resonemang kan tas ett steg längre. Det stora gapet mellan den unga och den mogna marknaden är inte den enda "chasm" som finns. Det finns ytterligare chasmer som ledare av högteknologiska företag måste identifiera, förstå och slutligen överbrygga för att implementera en ny teknologi på ett lyckat vis.



Figur 3.2 The Chasm
(Källa: Moore, G *Crossing the Chasm*, (2002))

3.1.1 Marknadsstrategi för en ung marknad

På den unga marknaden agerar Innovators och Early Adopters. Innovators är den grupp, ofta okonventionella, nytänkare och entusiaster vars drivkraft är att söka efter uppfinningar och utveckling, innovationer, inom såväl tekniska som andra områden. Early Adopters kallas för marknadens visionärer, eftersom de tidigare än andra upptäcker vad de anser vara intressanta nyheter. De är inte priskänsliga men kräver i gengäld specialgjorda lösningar och

³⁹ Mohr, J *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (2001) s. 153

högkvalificerad försäljning och support. Målet med marknadsstrategin i denna fas är att etablera företagets namn och produkt. Ingenjörer och personer involverade i forskning och utveckling har en betydande roll för att erbjuda skräddarsydda lösningar och teknisk support. Produkten står i fokus och kunskap och vision är viktiga framgångsfaktorer.⁴⁰ Christensen et al diskuterar de skilda faserna i en produkts utveckling. De pekar på betydelsen av att redan under lanseringsfasen prestera så bra resultat som möjligt, liksom den fördel det företag har som är tillräckligt stort och integrerat för att kunna tillhandahålla en god och säker service.⁴¹

3.1.2 Marknadsstrategi för en mogen marknad

I den mogna marknaden står Early Majority för den största volymen av inköpen, och det är genom dessa kunder som företaget kan bli marknadsledande. Istället för att intressera sig för revolutionerande förändringar motiveras denna kundgrupp av utvecklingsarbete som resulterar i produktförbättringar. Dessa brukare köper inte en ny högteknologisk innovation utan förankring hos pålitliga kolleger.

För att passera "the chasm" och nå den mogna marknaden, krävs att företaget identifierat sin målgrupp och förstått vad den vill ha och vad som får den att köpa. Därefter måste det utforma produkten så att den matchar kundens behov. Ofta måste företaget i den här processen också söka lämpliga samarbetspartners. Pragmatikerna bland kunderna söker användarvänliga produkter till bra priser. Det är därför viktigt att utvecklingsansvariga har kunden i fokus och inte ser enbart till tekniska lösningar. Teknisk utveckling innebär inte bara nya egenskaper hos en produkt, utan medför i bästa fall också förenklingar. Christensen et al hävdar att när de teknologiska förbättringarna blir större än vad kunden efterfrågar kan ett innovativt företag komma in på marknaden med en "disruptiv" teknologi, som exempelvis innebär billigare och enklare varor. För att undvika en sådan företeelse krävs en förändring av organisationsstrukturen såväl inom företaget som inom branschen. På den unga marknaden är det fördelaktigt att vara ett integrerat företag som kontrollerar alla delar av verksamheten, medan det på den mogna marknaden kan vara bättre att sträva efter en moduluppbyggd struktur. Företagen konkurrerar på basis av bekvämlighet, anpassning, pris och flexibilitet och detta görs bäst med hjälp av en moduluppbyggd struktur.⁴²

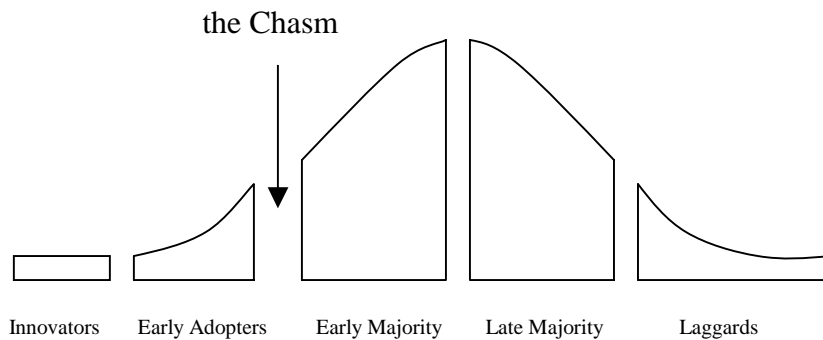
För att uppnå fortsatt succé på den mogna marknaden, menar Moore att det är nödvändigt att nå ut till Late Majority. Denna användargrupp är skeptisk till investeringar i ny teknologi. Den köper endast teknologi för att vara på samma nivå som konkurrenterna och oftast då på uppmaning av en rådgivare. Kunderna inom Late Majority är priskänsliga och mycket krävande. Marknadsstrategin bör således vara inriktad på att göra produkten ännu enklare, billigare och bekvämare.⁴³

⁴⁰ Mohr, J a.a., (2001) s. 151-154

⁴¹ Christensen, C, Raynor, M & Verlinden, M *Skate to where the money will be* (2001)

⁴² Christensen, C, Raynor, M & Verlinden, M a.a.

⁴³ Mohr, J a.a., (2001), s. 153-157



Figur 3.3 Användargrupper
(Källa: Mohr, J *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (2005) s.177)

3.2 Marknadsorientering

Högteknologiska nystartade företag brukar baseras på en teknologisk idé som innebär en förbättring av existerande tekniker, och kundbehovet är ofta en ouppmärksam aspekt. En av de största utmaningarna i ett företag är därför att få in en kundorienterad filosofi i företaget för att skapa balans mellan produktinriktning och marknadsmöjligheter. Grunden till beslutsfattande i en marknadsorienterad organisation ligger i att samla information om kunder, konkurrenter och trender i marknaden. Därefter skall informationen spridas i företaget och sedan användas för att ta beslut.⁴⁴ Effektiva marknadsstrategier kräver en förståelse av vilka faktorer som kan påverka kundens beslut att handla. Några presenteras nedan:

1. Relativ fördel – Överstiger nyttan av att ta till sig och införa en ny teknik kostnaderna för att köpa den?
2. Kompatibilitet – Måste kunderna lära sig nya beteenden för att kunna använda innovationen? Kompatibilitet handlar om i vilken omfattning som innovationen grundar sig på befintliga metoder samt accepterade sociala och kulturella normer.
3. Komplexitet – Hur svår är den nya produkten att använda?
4. Förmåga att kommunicera ut produktens fördelar – Kan fördelarna av att äga och använda produkten kommuniceras ut på ett enkelt och tydligt vis till eventuella köpare?
5. Förmåga att observera – Hur lätt kan fördelarna betraktas för kunder som använder den nya produkten? Hur lätt kan andra kunder observera nyttan som åtnjuts av kunder som redan använder produkten?

Företaget måste få presumtiva köpare att övervinna rädsla, osäkerhet och tvivel för att istället se fördelarna med en produkt. För att förstå faktorerna som påverkar kundernas köpbeslut kan kunderna involveras i utvecklingsprocessen. Innovativa kunder som är eventuella early adopters kan engageras för att utvärdera nya produktidéer. Utan hänförda early adopters överlever sällan nya produkter, men detta är ändå ingen garanti för framgång. Innovatören måste se produkten från de potentiella köparnas perspektiv och inte förblindas av den egna kännedomen om produkten och hur den används. Vidare är det centralt att förstå olika kategorier av konsumenter och därmed sannolikheter för early adoption.⁴⁵ Både Thomke & von Hippel samt Brown & Hagel menar att kunderna bör vara delaktiga i

⁴⁴ Mohr, J a.a., (2001) s. 97-98

⁴⁵ Mohr, J a.a., (2001) s. 148-150

utvecklingsprocessen och att företagen bör gå från en planerad modell till ett mer flexibelt och kundstyrt förhållningssätt.⁴⁶ Men de förstnämnda pekar också på problemet med att slaviskt följa kunderna, vilket kan innebära ett hot mot företagets sätt att konkurrera.⁴⁷ Martin är av samma mening och anser att det uppstått en näst intill tvångsmässig entusiasm kring begreppet kundorientering. Han menar att det snarare är dags att ignorera kunderna, om man vill skapa produkter som har stor genomslagskraft och som ger konkurrensfördelar. Kundernas åsikter bör visserligen beaktas vid finjustering av en produkt, men produktutvecklaren måste se upp med faran att bli en feedbackfanatiker som slaviskt följer kundernas önskemål. Det finns många exempel som visar, att även om kunderna är positiva till en produkt i en marknadsundersökning, så betyder det inte att de köper den och vice versa. Att observera vad kunderna gör är ibland bättre än att lyssna på vad de säger.⁴⁸

En grundläggande kundförståelse genom exempelvis ett samarbete med Early Adopters är viktig för att uppnå en hög grad av marknadsorientering. Att vara marknadsorienterad i en högteknologisk och kunskapsintensiv bransch kräver särskilt nära samarbete mellan personalen inom marknadsföring och forskning och utveckling.⁴⁹

3.3 Nätverk

Ett nätverk kan beskrivas som en struktur av företagens relationer till varandra. Varje företag har en unik position i nätverket, vilket bestämmer vilka möjligheter och begränsningar som företaget möter. Genom att utveckla en affärsmässig marknadsföringsstrategi kan denna nätverksposition förändras.⁵⁰ De traditionella marknadsföringsteorierna marketing management eller marknadsmixteorin, avser främst massmarknadsföring av standardiserade konsumentvaror. Eftersom utvecklingen går från ett industrisamhälle till ett alltmer tjänstepräglad samhälle, ökar betydelsen av teorier om marknadsföring av tjänster och service, också mellan företag. Gummesson menar att den nya ekonomin bör använda sig av relationsmarknadsföring (RM), där kärnan är att se företag och dess marknader som delar i ett nätverk.⁵¹ De mest centrala begreppen i RM är relationer, nätverk och interaktion. Ett nätverk uppstår, enligt Gummesson, när relationerna blir många, komplexa och svårbeskrivbara.⁵²

Ford menar dock att det som brukas betecknas som relationsmarknadsföring egentligen inte har något med relationer att göra utan innebär en individuell envägskommunikation. Han använder istället begreppet Relationship Management, vilket betyder att både köpare och säljare interagerar med varandra och båda vill försöka styra relationen.⁵³ För att lyckas med detta krävs en hantering av varje enskild relation i nätverket. Det är genom relationerna som företag lär sig nya saker och lär sig att anpassa sig till nätverket. Relationerna påverkar även hur företaget upptäcker och utvecklar sina egna kompetenser.⁵⁴

Ford diskuterar olika typer av nätverk, där det i huvudsak kan urskiljas två tydliga varianter: leverantörsnätverk och distributionsnätverk. Ett distributionsnätverk har olika utmärkande egenskaper, som till exempel variation av företag, variation av relationer samt svårigheten av

⁴⁶ Brown, Seely, J. & Hagel III, J. 2005 *The next frontier of innovation* (2005) s. 84

⁴⁷ Thomke, S & von Hippel, E *Customers as innovators – a new way to create value* (2002)

⁴⁸ Martin, J *Ignore your Customer* (1995)

⁴⁹ Mohr, J a.a., (2001) s. 102

⁵⁰ Ford, D *The business marketing course* (2002), s. 48

⁵¹ Gummesson, E *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R* (2002) s.68

⁵² Gummesson, E a.a., s. 17

⁵³ Ford, D a.a., (2002) s. 104

⁵⁴ Ford, D a.a., (2002) s. 33

kontroll. Det är möjligt för ett litet företag att påverka ett stort antal andra företag, även om det endast har ett begränsat antal relationer i nätverket.⁵⁵ Företag och relationer i ett nätverk är beroende av varandra. Ett företag skulle inte kunna vara verksamt utan dess relationer, och utan företagets resurser och kompetenser skulle inte relationerna ha något värde. Detta betyder att företag bör studeras i relation till varandra och inte enbart ses som separata enheter. Det finns två viktiga aspekter på hur företag i nätverk bedömer varandra. Den första handlar om företagets allmänna intresse för speciella relationer och den andra om vad som faktiskt händer i en relation, vilket berör aktiviteter och resurser.⁵⁶

3.4 Teknologi och nätverk

Affärsrelationer är enligt Ford grundstenen i teknologisk utveckling. Dessa relationer kan spela två olika roller för företagets utveckling:

1. Affärsrelationerna kan användas i utvecklingen av en ny teknologi.
2. Affärsrelationerna kan användas i den kritiska processen då teknologin transformeras till någonting med ekonomisk potential. Relationerna kan hjälpa företaget att sätta teknologin in en kontext där värde skapas.

En viktig uppgift för beslutsfattare blir därför att skapa relationer till kunder och leverantörer, som ger företaget tillgång till extern teknologi, för att sedan kombinera denna med företagets egen teknologi. Ford menar vidare, att ett företags teknologi endast är värdefull om den är av betydelse för andra företag och då den kan kombineras med andra företags teknologi. Fram till en interaktion med annan teknologi förblir därmed det enskilda företagets teknologi passiv och icke värdeskapande.

De flesta företag har en mängd olika teknologier. De kan inordnas under tre huvudkategorier:⁵⁷

- **Produktteknologi:** Företagets förmåga att designa särskilda typer av produkter och tjänster. Förmågan är skild från själva produkten eller tjänsten, men utgör grunden till dessa. Förmågan finns hos personalen som vet hur man utför designarbetet.
- **Processteknologi:** Detta är företagets förmåga att tillverka särskilda produkter och tjänster. För själva tillverkningen krävs anläggningar och maskiner, men för den bakomliggande teknologin står medarbetarna som har förmågan att utveckla och styra en process genom alla led.
- **Marknadsteknologi:** Företagets förmåga att relatera sina produkter och tjänster till kraven från andra företag och deras produkter. Dessa teknologier inkluderar även logistik och förmågan att skapa och vårda relationerna med andra företag.

Företag på marknaden har inte samma teknologier eller samma förmåga inom de olika kategorierna. Exempelvis har något företag kanske inte egna processteknologier, utan har produkter som tillverkas av något annat företag i nätverket. Teknologi är en viktig faktor i affärsrelationer, och arbetet i nätverken innebär att varje företag kan tillgodogöra sig viktig teknologi som de själva inte producerar.

⁵⁵ Ford, D a.a., (2002) s. 33-34

⁵⁶ Ford, D a.a., (2002), s. 37

⁵⁷ Ford, D *Managing business Relationships* (1998) s.230 f.

Denna syn på teknologi gör det svårt att avgöra den ekonomiska potentialen för en enstaka produkt, men även för ett helt företag. Den ekonomiska potentialen kan sällan avgöras med utgångspunkt från en enstaka produkt, då såväl interna som externa faktorer och resurser är sammanvävda och tillsammans skapar värde. Det är viktigt att företag drar fördel av den teknologi de redan har internt, men företagen måste även utnyttja de resurser som skapats i relationerna med andra företag samt de resurser som skapats mellan andra företag i nätverket. En av de viktigaste uppgifterna för företagets ledning är att upprätthålla och utveckla den ekonomiska potentialen hos alla resurser genom att länka resurserna till varandra och därmed öka det totala ekonomiska värdet.⁵⁸ Ytterligare en aspekt på den kritiska frågan hur ledningen skall få teknologin att skapa ekonomiskt värde framförs av Ford. Han har identifierat två dimensioner som spelar en avgörande roll i processen för ekonomiskt värdeskapande, nämligen ”teknologiskt innehåll” och ”affärstillämpning”, det vill säga *Vad* som är involverat i processen, *Vad* det används *till* samt *Hur* det kan användas. Även om appliceringen av teknologin är känd och förståelig, kan det ändå vara svårt att veta hur man skall gå till väga.⁵⁹

Känt	Sök nya användningsområden för känd teknologi.	Teknologiutvecklingen är beställd
	Relationer viktigt 1	Enstaka aktörer är viktiga 2
okänt	Utveckling är slumpmässig	Sök nya tekniska lösningar för kända användningsområden
	Enstaka aktörer är viktiga 3	Relationer viktigt 4

oklar

klar

Affärstillämpning

Figur 3.4 Ekonomiskt värdeskapande
(Källa: Ford, *D Managing Business Relationships* (1998) s.259)

Om det teknologiska innehållet är okänt och den möjliga affärstillämpningen likaså (ruta 3), tenderar utvecklingen att vara slumpmässig, och det är därför mer en tillfällighet om innovationen blir en framgång. I dessa fall brukar det ta mycket lång tid innan innovationen skapar ekonomiskt värde.

I den andra extremen (ruta 2) är både innehållet och tillämpningen kända. Det innebär att utnyttjandet av innovationen kan hanteras i en beställd beslutsprocess. Företaget kan förutsäga

⁵⁸ Ford, D a.a., (1998) s. 231-232

⁵⁹ Ford, D a.a., (1998) s. 258-260

kundernas reaktioner och behov, vilket leder till att den tekniska utvecklingen är mer förutsägbar.

Ruta 1 och 4 i matrisen är vanligare än de två extremerna. Om det teknologiska innehållet är välkänt, men däremot inte en möjlig affärstillämpning, så söker företaget samarbetspartners som använder innovationen på olika sätt. Ett exempel är Internet, vars teknologi är känd, men vars användningsområden fortfarande till stor del är oklara (ruta 1). Företag försöker i samarbete med partners att använda innehållet på olika sätt.

När affärstillämpningen är klar, men det teknologiska innehållet fortfarande okänt finns det ofta ett markant behov av en teknologiutveckling (ruta 4). Även i detta fall är partnerskap av stor betydelse för att säkerställa att utvecklingsprocessen är i linje med affärsområdets behov.

3.5 Samarbete med en partner

Det finns flera skäl för ett företag att samarbeta med en partner. Ett av de vanligaste är att företaget genom samarbetet får tillgång till resurser och kompetenser, som skulle vara mycket kostsamma och tidskrävande för företaget att uppnå utan sin partner. I och med samarbetet skapas därmed nya affärsmöjligheter.⁶⁰ Ohmae menar, att förutom att företaget får tillgång till nya kompetenser, så kan de affärsmässiga riskerna med den egna verksamheten reduceras.⁶¹ Det finns en tendens att små företag i branscher med hög konkurrens oftare går ihop med en partner i en strategisk allians än andra små företag.⁶² Genom en allians kan ett litet företag tillägna sig en större partners status och goda anseende, och därmed uppnå ett större förtroende på en turbulent marknad.⁶³

Hagedoorn understryker betydelsen av allianser, då de kan hjälpa mindre företag att snabbt komma in på nya marknader, trots att de kanske inte själva har resurser för att utveckla en egen distributions- och försäljningsorganisation.⁶⁴ Miles & Preece betonar att allianser är särskilt viktiga för små teknikbaserade företag, som är i ett tidigt utvecklingsskede. Det beror på att dessa företag ofta har nya innovativa idéer och produkter, men inte erfarenhet och tillräckliga resurser för att kunna utveckla och kapitalisera produkterna.⁶⁵

Ett annat skäl till att samarbeta är möjligheten att skapa nya teknologiska standards. För ett ensamt företag är det näst intill omöjligt att skapa en standard. Schilling betonar vikten för ett företag av att vinna ”the Standards Race” genom att skapa en teknologisk plattform och attrahera en mängd komplementföretag.⁶⁶ En större användarbas innebär ofta ett ökat kundvärde, bland annat genom en ökad kompatibilitet. En teknologisk standard minskar kundernas osäkerhet och tvivel om vilken produkt de bör investera i.

Ett effektivt samarbete karaktäriseras av faktorer som är viktiga i nästan alla affärsrelationer. I allianser intensiveras dock dessa faktorer. Det är betydelsefullt att de två företagen har rätt

⁶⁰ Mohr, J a.a.(2005) s.86-87

⁶¹ Ohmae, K., *The Global Logic of Strategic Alliances* (1989)

⁶² Shan, W., *An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High Technology Firms*, (1990)

⁶³ Hagedoorn, J & Schankenraad, J, *The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance*, (1994)

⁶⁴ Hagedoorn, J., & Schankenraad, J., a.a.

⁶⁵ Miles, G., & Preece, S, *Public Promotion of New Technology Ventures: An Agency Perspective* (1995)

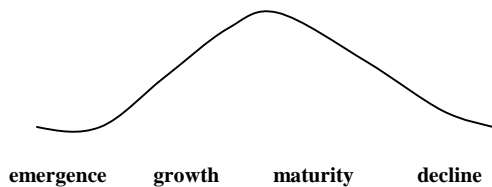
⁶⁶ Shilling, M *Winning the Standards race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods* (1999)

ledningsstruktur, som ser till nyttan för alliansen, inte för det enskilda företaget. Det krävs också ett engagemang från bådas sidor och en vilja att fortsätta samarbetet. Detta ligger till grund för den tillit som krävs företagen emellan. Att de båda företagens kulturer passar ihop, att det finns en välfungerande kommunikationsapparat och att det finns en vilja att lösa eventuella konflikter är grunden för ett väl fungerande samarbete.⁶⁷

Singh menar, att om framtidens företag förstår att nära samarbete med andra företag kan leda till en win-win situation, så kommer framtidens framgångsmönster att kännetecknas av faktorer som ligger till grund för strategiska allianser, nämligen öppenhet, tillit och ömsesidigt ansvar. Detta möjliggör en uppbyggnad av starka nätverk mellan organisationer och företag med specialistkunskaper som utvecklar nära partnerskap. Singh menar att en fortsatt teknologisk utveckling och en ökad kommunikation kan komma att leda till organisationsmöjligheter som var otänkbara för bara några år sedan.⁶⁸

3.5.1 Partnerskapets betydelse i Produktlivscykeln

Produktlivscykeln ger en översikt av olika skäl att samarbeta i olika skeenden av livscykeln för högteknologiska produkter.⁶⁹



Figur 3.5 Produktlivscykeln

(Källa: Mohr, J *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (2005) s. 88)

3.5.1.1 Emergence

Under Emergence är osäkerheten kring produkten stor. Inköparna är i detta skede innovatörer eller teknologientusiaster som är beredda att ta stora risker. I gengäld ställer de därför ofta mycket höga krav på det säljande företaget. De vill ha den nya teknologin till en låg kostnad och är ofta av den meningen att de tillhandahåller det säljande företaget med en service, då de är "testföretag" för de unga versionerna av produkten.

I det här stadiet är den direkta konkurrensen mellan produkterna inte särskilt stor. Det är däremot strategiskt mycket viktigt, då det vanligtvis råder en stark konkurrens mellan olika standards. Partnerskap och strategiska allianser är viktiga bland de olika konkurrenterna, då de underlättar skapandet av en standard. En lösning kan vara att licensiera sin produkt till andra tillverkare eller konkurrenter på marknaden för att på så sätt skapa en industriell standard.

När produkten fortfarande befinner sig i detta stadium, kan det även vara lönsamt för företaget att utveckla nya förfinade produkter i samarbete med konkurrerande företag för att intressera kommande kundgrupper för den nya teknologin.⁷⁰

⁶⁷ Mohr, J a.a., (2005) s.92-94

⁶⁸ Singh, M, *Supply Chain Reality Check* (2005)

⁶⁹ Mohr, J a.a., (2005) s.87

⁷⁰ Mohr, J a.a., (2005) s.87-88

3.5.1.2 Growth

Ett tecken på att produkten har nått en högre nivå i livscykeln är när en dominerande design har blivit standard. Köpare i detta stadium är Early Adopters som inte är speciellt priskänsliga och inte heller lojala. De kan när som helst byta ”objekt”. Teknologin är endast intressant så länge den kan erbjuda genombrott, till exempel i form av bättre prestanda. Det är i detta skede viktigt att företaget kan leva upp till köparens förväntningar genom att förstå köparens mål och kommunicera hur den nya teknologin kan hjälpa köparen att nå sina mål. Early Adopters är viktiga, då de ofta är en tillräckligt stor grupp för att, på grund av sin ringa priskänslighet, generera betydande vinster.

I Growth kan standardvinnarna licensiera sin teknologi till förlorarna. Allianser inom F&U formas för att förbättra den dominerande designen och för att utveckla nya varianter och komplementprodukter. Om den dominerande teknologin ägs av ett litet företag är det vanligt att det bildar en allians med ett större, etablerat företag som har väl utvecklad distributions- och marknadskompetens. Detta är en vanlig strategi inom medicinteknik- och läkemedelsindustrin.⁷¹

3.5.1.3 Maturity

I detta stadium är försäljningsvolymen stor och vinsten hög, men tillväxttakten är låg. Kunderna tillhör den stora marknaden och kräver mätbara och förutsägbara fördelar gentemot befintliga produkter för att bli intresserade av den nya teknologin. Kunderna är priskänsliga och ställer höga krav på pressade priser, vilket leder till att företaget måste sänka sina produktions- och distributionskostnader för att behålla lönsamheten. Även här spelar allianser i F&U en betydande roll. Genom att outsourca vissa funktioner kan företagen satsa på sina kärnkompetenser, som utveckling, produktion och en mer effektiv tillverkningsprocess. Liksom i Growth kan det vara en fördel att bilda marknadsallianser med inriktning mot nya marknadssegment.⁷²

3.5.1.4 Decline

En anledning till att produkten hamnar i en nedgångsfas är att produkter baserad på ny teknologi har lanserats på marknaden. För att behålla sin lönsamhet är det av betydelse att företaget tillägnar sig den nya teknologin, vilket kan vara mycket kostsamt och inverka på företagets andra produkter. Ett sätt kan vara att köpa en licens till den disruptiva teknologin av ett konkurrerande företag.

Partnerskap och allianser ses ofta som nyckeln till framgång i affärsplaner. Trots de många fördelarna med partnerskap kvarstår dock det faktum att en majoritet av de förväntningar som partners har på varandra inte uppfylls. Det är därför viktigt att ha en klar bild av riskerna såväl som möjligheterna med ett potentiellt partnerskap.⁷³

3.5.2 Val av partner

Det finns olika syn på partnerskap i Europa och USA. Den europeiska synen innebär att affärsrelationer och partnerskap är något som växer fram. Tillsammans med partnern byggs

⁷¹ Mohr, J a.a., (2002) s. 89

⁷² Mohr, J a.a., (2002) s. 90

⁷³ Mohr, J a.a., (2002) s. 90

ett förtroende upp och relationen blir starkare med tiden. Den amerikanska synen bygger istället på att välja ut en partner för att därefter sluta ett avtal.⁷⁴

Oavsett synen på partnerskap i ett företag väljs partnern ut på något vis. Feeny diskuterar olika centrala kriterier för utvärdering av en outsourcingpartner.⁷⁵ Dessa kriterier passar inte bara in i detta sammanhang, utan kan även användas vid utvärdering av partners i andra sammanhang. Första steget är att klienterna måste klargöra vad de söker hos en partner och vilken funktion den skall fylla. Förbättring av en existerande funktion eller frigörande av chefens tid är några exempel på klientens behov. Partners kompetenser kan delas upp i tre områden och skall enligt Feeny utvärderas efter olika förmågor och inte efter exempelvis varumärke eller resurser. Kompetenser som bör beaktas är:

Leveransförmåga – Har partnern tillräcklig kunskap inom området?

Utvecklingsförmåga – Har partnern förmåga och kompetens att förnya sitt arbete?

Relationskompetens – Kan partnern planera och utveckla lönsamma affärsplaner?⁷⁶

Det är viktigt att det finns en ömsesidig förståelse för respektive partners styrkor och svagheter, samt att båda parter strävar åt samma håll och att deras strategier är länkade till, för alliansen, klart definierade strategiska, operativa och affärsmässiga mål.⁷⁷

För att garantera ett gott arbete räcker det inte att välja kapabla partners, utan företaget måste även fortsätta vara involverat i processen trots att deras partners sköter en del.⁷⁸ Slowinski menar att samarbetet ej bör ses som en enstaka händelse, utan som en process som kräver ett kontinuerligt underhåll och engagemang. De involverade personerna spelar en betydande roll för samarbetets framgång. Att behålla viktiga nyckelpersoner kan vara avgörande för processens utfall, vilket innebär att företagen måste satsa på en effektiv hantering av personalförändringar. Författarna menar vidare att det är av största vikt att båda parter är benägna att anpassa sig till varandras operativa strategier för att samarbetet skall lyckas. Den högsta ledningen och nyckelpersoner från båda företagen bör vara engagerade i samarbetet redan på en tidig nivå för att undvika att parterna agerar enbart i egenintresse.⁷⁹

3.5.3 Risker med partnerskap

Ett partnerskap innebär enligt Mohr att företaget ofta förlorar en del av kontrollen och en del av sitt självstyre. I samarbete med andra företag måste en del beslut tas gemensamt, och projektets framgång är beroende av inblandade parter. Att dela beslutsfattandet kan vara svårt för vissa företag som inte är villiga att ge ifrån sig sin autonomi, vilket är en orsak till att partnerskap fungerar dåligt eller bryts helt. En annan risk är att företaget kan förlora sina företagshemligheter. Även om avtal upprättas för att förhindra att partnerföretag stjälar varandras idéer och teknologi, bör företag alltid vara medvetna om att risken finns att viktig kunskap och kompetens avslöjas. För att behålla sin konkurrenskraft bör företaget inte vara helt transparent för samarbetspartnern.⁸⁰ Lamming hävdar dock det motsatta i diskussionerna om "lean supply". Dessa tankar är en utveckling av teorier om traditionella relationer och

⁷⁴ Kedström, Christer, 2005-12-21

⁷⁵ Feeny, D. et al. *Taking the Measure of Outsourcing Providers* (2005)

⁷⁶ Feeny, D. et al. *a.a.*

⁷⁷ Slowinski, G., & Farris, G.F., & Jones, D., *Strategic Partnering: Process Instead of Event*, Research Technology Management (1993)

⁷⁸ Feeny, D. et al. *a.a.*

⁷⁹ Slowinski, G., & Farris, G.F., & Jones, D., *a.a.*

⁸⁰ Mohr, J. *a.a.*, (2005) s. 91 f.

partnerskap och innebär ett ökat samarbete mellan parterna. Det kräver maximal transparens, och parterna måste ge upp kontrollen över processerna. "Lean supply" är inte bara en relationsform utan bör även vara en livsstil i båda företagen. Det svåraste hindret är här att vinna förtroende för partnern och skapa en tillförlitlig interaktion.⁸¹ Enligt Singh finns det flera sätt att se på kunskap. Den klassiska synen, att kunskap är ett medel för att utöva makt, innebär, liksom Mohrs teori, att företagen måste hålla hårt i sin "kunskap", då det är den som ger konkurrenskraften.⁸² Mohr menar vidare att stor riskpotential, som företaget bör beakta, ligger i risken för ett informationsläckage. Den största potentiella risken med ett partnerskap är emellertid, enligt Mohr, att företagen misslyckas med att nå de uppsatta målen. Detta kan bland annat bero på att de båda företagskulturerna inte går att förena eller att det råder brist på tillit mellan företagen.⁸³

Sammanfattningsvis kan sägas att det, på grund av dynamiken i den högteknologiska marknaden, för de flesta företag är svårt att nå lönsamhet och att expandera utan att samarbeta med en partner inom vissa områden. Små högteknologiska innovationsföretag saknar ofta kunskap om marknaden och hur den nås på bästa sätt. Att samarbeta med en välkänd aktör i branschen inom marknadsföring och försäljning kan innebära många fördelar för ett litet high-techföretag.⁸⁴ För att få ut det mesta av partnerskapet är det viktigt att förstå vilka samarbetspartner som finns, syftet som varje partnerskap tjänar samt risk- och framgångsfaktorer i samarbetet. Det är även av betydelse att företaget har en väl förankrad marknadsorientering.⁸⁵

<p>Skäl till samarbete med en partner</p> <ul style="list-style-type: none"> Tillgång till resurser och kompetenser Kostnadseffektivitet Kortare tid att nå marknaden Tillgång till nya marknader Skapa en industriell standard Utveckla innovationer och nya produkter Utveckla komplementprodukter <p>Risker med partnerskap</p> <ul style="list-style-type: none"> Förlora självstyret och kontrollen Förlora företagshemligheter Misslyckas att nå uppställda mål Legala frågor och ärenden gällande antitrustproblem <p>Framgångsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> Ömsesidigt beroende Lämplig ledningsstruktur Engagemang Tillit Kommunikation Kompatibla företagskulturer Konstruktiv konfliktlösning

Figur 3.6 Skäl, risker och framgångsfaktorer med en partner
(Källa: Mohr, J *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (2005) s. 90)

⁸¹ Lamming, R *Beyond Partnership* (1993) s.204, 255

⁸² Singh, M, *a.a.*

⁸³ Mohr, J *a.a.*, (2005) s. 91 f.

⁸⁴ Alvek, G Personlig Intervju 2005-12-02

⁸⁵ Mohr, J *a.a.*, (2005) s. 102

3.6 Internationaliseringsteori

Många små företag är tvungna att etablera sig på den globala marknaden i ett tidigt skede för att skapa konkurrensfördelar och hävda sig på en hård marknad. Enligt den traditionella internationaliseringsteorin, Uppsalamodellen och den Innovationsrelaterade modellen, sker en utlandsetablering lämpligast gradvis och relativt långsamt. Företag bör först skapa en stabil hemmamarknad för att sedan påbörja internationaliseringen med uppbyggnad av en exportmarknad. Först därefter rekommenderas företag att utvidga verksamheten till den globala marknaden.⁸⁶

Nya teoribildningar har kommit inom området som ifrågasätter de traditionella teoriernas betoning på en gradvis utlandsetablering. Dimitratos har skrivit om så kallade Micromultinationals, små och medelstora företag som involverar sig i nätverk för att nå den globala marknaden. Små företag har oftast inte möjlighet att själva äga de värdeskapande aktiviteterna utomlands, utan hanterar denna problematik genom att skapa avtal med stora och små företag på den globala marknaden. Det kan röra sig om allt från licensiering till joint ventures och strategiska allianser. I motsats till den traditionella teorin skriver Dimitratos att Micromultinationals tenderar att lägga mindre tid och resurser på hemmamarknaden för att istället, kort efter etableringen, gå ut på den internationella marknaden. Utlandsverksamheten kan etableras och kontrolleras med hjälp av nätverk och olika allianser.⁸⁷

En av de främsta orsakerna till behovet av ett nytt teoretisk synsätt är att marknaden de senaste åren har genomgått grundläggande förändringar. Den ökade liberaliseringen av marknaden för kapital, varor och tjänster leder till att det är lättare för företag, stora som små, att bedriva verksamheten på en internationell basis. Informations- och kommunikationsteknologin har underlättat bildandet av nätverk och partnerskap över landsgränser, vilket ofta är en förutsättning för att Micromultinationals skall lyckas på den globala marknaden.⁸⁸

Ytterligare faktorer som har betydelse för Micromultinationals framgång är att företagets grundare och ledning har en global vision och stimulerar sina anställda att tillsammans arbeta med en utlandsetablering som mål. Förutom humankapitalets engagemang och kompetens krävs även tillräckliga finansiella resurser. Vidare är skickligheten att bygga nätverk en mycket viktig framgångsfaktor liksom förmågan att utarbeta skraddarsydda erbjudanden för att möta efterfrågan på de utländska marknaderna.⁸⁹

3.7 Övergripande strategiteori

Grunden i strategiteorin handlar om att förstå hur konkurrensfördelar byggs upp och det brukar talas om två betydelsefulla perspektiv. Porter använder ”industrial organisation”- ett synsätt där valet mellan lågkostnads- och differentieringsstrategier betraktas som grunden för att uppnå konkurrensfördelar. Vidare har Porter bland annat också utvecklat en modell för branschanalyser. Denna så kallade ”Five Forces”-modell förutsätter att det råder en stabil industristruktur och att det finns en viss möjlighet till förutsägbarhet. Det andra perspektivet brukar kallas för det resursbaserade synsättet och presenteras av Barney. Han förespråkar att det är skillnader i företagens resursbas som ger upphov till konkurrensfördelar och

⁸⁶ Andersson, S., *a.a.* s. 80

⁸⁷ Dimitratos, P., et al., *Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape* (2003)

⁸⁸ Dimitratos, P., et al., *a.a.*

⁸⁹ Dimitratos, P., et al., *a.a.*

resonemanget mynnar ut i VRIO-ramverket som används för att utvärdera resurserna. Barney hävdar att företag måste anpassa sina strategier för att möta de förändringar som sker i omvärlden och i det egna företaget.⁹⁰

Dessa grundläggande strategiteorier har de senaste åren fått kritik eftersom de inte kan förklara dynamiken i den förändrade miljö som företag agerar i. Ökad globalisering och teknologisk utveckling har bidragit till att branschgränser suddats ut och sättet att konkurrera har ändrats. Eneroth & Malm använder naturvetenskapens tankar om ”dissipativa strukturer” för att förklara hur företag självorganiserar och utvecklas.⁹¹ Teorierna som grundar sig i komplexitetsteorin förklarar den evolution som sker mellan två stabila faser i företagets utveckling. Komplexitetsteorin används inom samhällsvetenskapen som en metafor och beskriver utvecklingen av komplexa system. I de stabila faserna påverkas inte företaget av fluktuationer, men då dessa når ett tröskelvärde förstärks de av positiv feedback att skapa ett nytt system. Systemet går in ett tillstånd av kaos och instabilitet, en så kallad bifurkationspunkt. I en sådan situation är flera vägval möjliga. Små slumpmässiga händelser kan få stora effekter, men naturligtvis spelar företagets historia och interna förhållande en stor roll för den framtida utvecklingen.⁹² Stevrin drar liksom Eneroth & Malm paralleller till naturvetenskapens systemtänkande då han diskuterar affärslogiken och utvecklingen för tillväxtföretag. Han anser dessutom att ett ökat samarbete och samspel med företagets omgivning är viktiga strategiska faktorer i den nya affärsvärlden.⁹³

Kim & Mauborgne presenterar också ett nytt analytiskt ramverk och verktyg som skiljer sig mot de traditionella synsätten. De hävdar att de dominerande strategiteorierna de senaste 25 åren varit fokuserade på det konkurrensbaserade ”röda havet”. Det blodiga havet där företagen slåss om de sjunkande marginalerna innebär att välja en strategisk position som lågkostnads- eller differentierad aktör. För att skapa ett ”blått hav” krävs att dessa egenskaper kan kombineras. Istället för att tävla med konkurrenterna bör företagen göra dem irrelevanta. En hörnsten i de nya ”blå haven”-strategierna är att öppna en ny marknad genom så kallad ”value innovation”. Att förbättra värdet av en produkt är inte tillräckligt för att klara sig i konkurrensen. Att innovera utan värdeskapande tenderar att bli tekniskt drivet och inte anpassat efter vad kunderna önskar eller är redo att betala för. Value innovation uppkommer endast om företagen inriktar innovationerna mot nytta och pris. Det gäller att se bortom marknadsgränserna. Att skapa ett blått hav handlar om att pressa kostnaderna och samtidigt öka värdet för kunderna.⁹⁴

3.8 Sammanfattning av teorier

Med utgångspunkt i uppsatsens problemdiskussion och syfte har vi i detta kapitel beskrivit de teorier och begrepp som är användbara för att identifiera faktorer som möjliggör och stärker tillväxt i små medicinteknikföretag. Nätverk och partnerskap genomsyrar kapitlet, vilket är naturligt eftersom små och oerfarna företag har svårt att växa på egen hand. Målet är att passera vad Moore kallar för ”the Chasm” samt även andra typer av chasmer. Detta kan endast göras om företagets strategier är anpassade till marknaden. Vi har ovan beskrivit teorier som är betydelsefulla vid utarbetandet av lämpliga marknadsstrategier.

⁹⁰ Föreläsning ”Strategisk ledning”, Allan Malm 2005-09-05

⁹¹ Föreläsning ”Strategisk ledning”, Gunilla Nordström 2005-09-27

⁹² Eneroth, K & Malm, A. *Strategic identity – visions as catalysts for competence dynamics* (2000)

⁹³ Stevrin, P, *Den nya affärsvärlden*, (1991) s. 193, 204

⁹⁴ Kim, C & Mauborgne, R *Blue ocean strategy* (2005) s.17 f

4. Empiri

I detta kapitel presenteras de fallföretag som innefattar uppsatsens empiriska material. Det första avsnittet presenterar generell bakgrundsfakta för att förklara särskilda fenomen eller begrepp som nämns i kapitlet. De fem fallföretagen presenteras därefter i slumpmässig ordning och är indelade efter samma rubriksystem.

4.1 Generell bakgrundsfakta

4.1.1 Utvecklingsscenario för medicintekniska produkter



Figur 4.1 Utvecklingsscenario för medicintekniska produkter
(Källa: Branzen, K Personlig intervju 2005-12-07)

För ett företag inom medicinteknikbranschen tar det cirka 3-5 år från produktidé till lansering, beroende på tillgången av riskkapital. Inom bioteknik tar det 5-10 år, och inom farma är tidsperioden ännu längre. Den prekliniska fasen innebär tester på blod och på djur. Här tas den nödvändiga dokumentationen fram som behövs för att få tillåtelse att testa på människor. Den kliniska fasen innebär att testen utförs på människor indelade i olika kontrollgrupper. De kliniska testerna är mycket kostsamma, då de utförs på ett mycket stort antal människor och ofta i olika länder. För att få produkten godkänd i USA krävs att kliniska tester görs där, vilket innebär ytterligare kostnader för företaget.⁹⁵

4.1.2 Finansiering

De kunskapsintensiva företag som undersökts i denna uppsats har ett utvecklingsscenario som innebär att ägarna i bästa fall får vänta 3-5 år innan produkterna genererar intäkter. Forskningsdelen i utvecklingen finansieras genom forskningsbidrag inom universitet och högskolor, men när forskarna går över till en mer marknadsanpassad utveckling uppstår ett externt investeringsbehov. Vid finansiering av forskningsbaserade projekt är bankerna sällan villiga att gå in med kapital, varför företaget är beroende av att hitta andra finansieringsalternativ i form av riskkapitalister, riskkapitalbolag, strategiska allianser, børsintroducering eller finansiering genom en företagsängel.⁹⁶ Den framtida verksamheten är beroende av ett fortsatt tillskott av kapital från investerarna, och förutsättningar för det är att hålla tidsramen, leverera i tid samt att hålla budgeten. För att bygga ett "hälsosamt" bolag,

⁹⁵ Branzen, K, Personlig intervju 2005-12-07

⁹⁶ Vareman, K a.a., s. 80, 84

som Olli Keränen på Medtentia kallar det, krävs det vinstmarginaler på minst 85 procent och helst mellan 90-95 procent.⁹⁷ Ur investerarnas synvinkel finns det tre möjliga framtida utfall:

- Bolaget går med vinst och investerarna får utdelning på investerat kapital; detta utfall kräver ett långsiktigt tänkande.
- Börsnotering av bolaget så att investerarna kan sälja sina aktier.
- Försäljning av antingen produkten, projektet eller bolaget.⁹⁸

4.1.3 Köpbeslut

Inom medicinteknik kan olika nivåer urskiljas, där köpbesluten fattas. Vilken nivå som är viktigast att bearbeta skiljer sig mellan olika företag beroende på produktens egenskaper. Detta påverkar företagets försäljningsarbete och anses därmed viktigt att redovisa här.⁹⁹

1. Nationella/internationella myndighetsorganisationer
2. Stora sjukvårds- och försäkringssystem (i länder som till exempel Tyskland och USA)
3. Regionens inköpscentral
4. Sjukhuset (nationella skillnader)
5. Klinikchefen
6. Sektionschefen
7. Läkaren
8. Sjuksköterskan
9. Anhöriga

4.1.4 FDA-godkännande

För att kunna sälja på den amerikanska marknaden, som generellt brukar sägas motsvara halva världsmarknaden för medicintekniska produkter, krävs ett godkännande av FDA. FDA (Food and Drug Administration) är den amerikanska motsvarigheten till Sveriges Livsmedelsverk och Läkemedelsverket. Organisationen skyddar allmänhetens hälsa genom att bland annat kontrollera läkemedel, medicinsk apparatur samt mat som säljs på den amerikanska marknaden. Eftersom USA anses ha hög standard på detta område är ett FDA-godkännande ett viktigt steg för att få godkännanden även på andra marknader. Beroende på produktens egenskaper och teknik finns två vägar att gå för att få ett godkännande. För en produkt som liknar en tidigare godkänd produkt är ett så kallat 510K- godkännande viktigt. Detta kostar ungefär 35 000 kronor. Det andra alternativet är ett så kallat PMA (Product Marketing Approval) och krävs om produkten är unik, så att den inte kan jämföras med andra produkter. Denna procedur kostar runt tre miljoner kronor att genomföra, men ses därför också som en produktgaranti.¹⁰⁰

⁹⁷ Keränen, O Personlig intervju 2005-11-28

⁹⁸ Mogren, D Personlig intervju 2005-12-07

⁹⁹ Lindberg, F Personlig intervju 2005-12-13

¹⁰⁰ Mogren, D Personlig intervju 2005-12-07

4.2 Jolife¹⁰¹

Jolife AB är ett litet medicinteknikföretag som grundades år 2000 och är en avknoppning från Jostra AB. Jolife utvecklar högteknologiska medicintekniska lösningar för intensiv- och akutsjukvården. Huvudprodukten är LUCAS, en mekanisk hjärtkompressionsmaskin, som lanserades 2003. Företaget har 15 anställda, vilka huvudsakligen arbetar inom produktutveckling, marknadsföring och försäljning. Utöver de fast anställda arbetar drygt tio konsulter med forskning och utveckling samt design.

Jolifes vision är ”att genom att erbjuda system och behandlingsmetoder utvecklade i nära samarbete med de ledande forskarna inom hjärtsjukvård, uppnå ökad överlevnad och bibehållen livskvalitet för de människor som drabbas av hjärtstopp”.¹⁰² Detta system riktar sig till såväl professionella som semiprofessionella vårdgivare inom och utanför den traditionella sjukvårdens resursområde. Företaget har som mål att LUCAS skall användas inom samtliga faser av behandlingen av ett hjärtstopp, det vill säga behandling på olycksplatsen, behandling under transport på väg till sjukhuset och slutligen även behandlingen inne på sjukhuset.

Två riskkapitalbolag och en företagsängel, Lars Sunnanväder, äger tillsammans 85 procent av bolaget och resten fördelas på ett femtiotal mindre ägare. Erik von Schenck, företagets VD, framhåller att ägarna har stor påverkan på bolagets utveckling, att de hålls väl uppdaterade och har en sund styrelserelation. Bolaget har tagit in kapital tre gånger och är målstyrt. Den interna organisationen är funktionsindelad och varje funktion har sin strategi, plan och sina aktiviteter.

Företaget hade som mål att sälja runt 500 maskiner under 2005, vilket de uppnått. Detta innebär en ökning med cirka 500 procent jämfört med 2004.

4.2.1 Produkten

Lucas uppfanns 1991 av Willy Vistung. Inspirerad av en lyckad återupplivning i USA, där en hustru räddade sin medvetslöse man genom att bearbeta hans bröstorg med en sugpropp avsedd för rengöring av diskbänkens avlopp, konstruerade Vistung en gasdriven prototyp till en mekanisk hjärtkompressionsapparat. Vistungs maskin förädlades och utvecklades vidare av lundaprofessorn Stig Steen, för att år 2003 nå marknaden som LUCAS HLR. Apparaten är mobil och drivs med en gas som finns i alla ambulanser. Apparaten kan både trycka ihop och höja bröstkorgen, vilket ökar blodcirkulationen i kroppen.

”Att utföra bröstkompressioner i syfte att återuppliva en människa som fått hjärtstopp är svårt. Att utföra dem effektivt under lång tid är ännu svårare, och tungt. Jolifes bröstkompressionssystem LUCAS erbjuder, som komplement till dina kunskaper i att utföra manuell hjärtmassage, kontrollerade bröstkompressioner på effektivast möjliga vis utan att tröttnas”.¹⁰³

LUCAS är alltså en ny produkt som ersätter gamla ineffektiva metoder och ger patienterna bättre överlevnadschanser och underlättar användningen för sjukvårdspersonalen. LUCAS möjliggör 100 kompressioner per minut utan uppehåll och håller därmed blodcirkulationen igång. En stor fördel är att den kan användas när en patient bärs, i en ambulans och samtidigt

¹⁰¹ von Schenck, E Personlig intervju 2005-10-20, 2005-12-05

¹⁰² www.jolife.se, 2005-11-10

¹⁰³ www.jolife.se 2005-11-10

med en defibrillator. Tanken är att LUCAS skall diversifieras och specialanpassas för att passa ambulanser, brandkår, polisbil, sjukhus, gym etcetera.

Jolifes tekniska chef, Peter Sebelius, har sedan produktens grundande arbetat med produktkonceptet och lägger stor vikt vid designen. Förutom tekniken är formgivningen av produkten en mycket viktig del. Lucas skall vara praktiskt användbar, lätt att bära, applicera och hantera. Designen skall också bidra till att skapa ett förtroende för maskinen hos de anhöriga. LUCAS har fått stor uppmärksamhet i medier samt fått diverse utmärkelser inom design.¹⁰⁴

År 2003 fick Jolife ett ISO 9001: 2000 certifikat för LUCAS. Det var en viktig certifiering för den fortsatta produktionen av LUCAS. LUCAS har idag använts på cirka 3000 patienter i Sverige och England med goda resultat. Parallellt med användningen pågår patientstudier i Malmö, Lund och Göteborg. Delar av Stockholmsregionen är även inblandade i studien.

4.2.2 Marknad

LUCAS har sålts till bland annat sjukhus och ambulanser i Sverige, England och Holland. Målet är en spridning av Jolifes produkter i hela Europa och på sikt även i USA och resten av världen. Målkunderna är sjukhusen och ambulanser, men vårdcentraler och publika platser som exempelvis gym, flygplatser och stora arbetsplatser är även potentiella kunder. Det finns stora nationella skillnader i hur sjukvården är organiserad, vilket medför att Jolife måste anpassa marknadsstrategierna till respektive land.

Jolife har i huvudsak identifierat tre konkurrenter till LUCAS. Huvudkonkurrenten är en batteridrivna produkt och heter Autopulse och säljs av Zoll i USA. Den marknad som Jolife är verksam inom, Cardiac Rhythm Management, CRM, är en starkt konkurrensutsatt marknad, vars försäljning allt mer sker över Internet, och företagen blir så kallade ”box delivery companies”. Detta tvingar företagen att diversifiera sig. Marknaden för LUCAS är densamma som för defibrillatorer som ingår i CRM och apparaten kan säljas som ett komplement till defibrillatorerna.

I framtiden tänker sig Jolife att LUCAS skall kunna fungera på marknaden som ett komplett system för HLR (hjärt- och lungräddning) och vara bärare av olika produkter som är nödvändiga vid en återupplivning, till exempel ventilation, defibrillator och EKG-mätning.

Vid hjärtstopp har användningen av defibrillatorer varit den vanligaste metoden för återupplivning, men enligt de riktlinjer som ERC (European Research Council) presenterade i slutet av december 2005, skall bröstkompressioner göras före defibrilleringen. Vidare sägs det, att om bröstkompressioner skall göras över en längre tid, bör ett mekaniskt hjälpmedel användas. Här nämns LUCAS HLR vid namn, men inte några av konkurrenternas produkter. Detta ser Erik von Schenck som mycket positivt, men räknar inte med att det kommer ge effekter på försäljningen förrän under 2007, eftersom riktlinjerna först skall analyseras. Därefter måste de vårdansvariga våga förändra sig och till sist skall de äska pengar. Grundläggande för att förbättra tillväxtkurvan är att det finns stödjande riktlinjer samt att Jolife kan utföra studier där det kan bevisas att patienterna får en bättre överlevnad med LUCAS. Detta är dock både dyrt och svårt. En annan viktig förutsättning för en ökad

¹⁰⁴ Sebelius, P, EFLs temakväll om Design och Management “Design – för lönsamhet och konkurrenskraft”, 2005-10-05

försäljning av produkten är att så kallade Key Opinion Leaders, det vill säga framstående läkare och forskare runtom i världen, vill testa och blir nöjda med produkten. Erik von Schenck nämner att kännedomen om LUCAS är hög inom branschen, men företaget är ändå ständigt på jakt efter så kallade "success stories" som kan användas i marknadsföringen. Jolife har ett antal referenskliniker i Europa och ett speciellt bra samarbete med Lunds universitetssjukhus, där man sedan länge arbetat enligt de metoder som de nya riktlinjerna föreskriver.

4.2.3 Marknadsstrategier

I dagsläget utarbetas strategier för ca tre år framåt. En viktig övergripande strategisk fråga för Jolife är hur företaget skall hantera expanderings i samband med försäljningen av LUCAS.

Företaget står nu inför en rad viktiga vägval inför en fortsatt tillväxt och en ökad utveckling och försäljning av LUCAS. En avgörande fråga är hur försäljningen av LUCAS skall fortlöpa. Fyra möjliga strategier har kunnat urskiljas: Fortsätta samarbetet med en partner, Medtronic eller någon annan lämplig partner, utveckla en egen försäljningsorganisation, köpa upp mindre företag och bredda produktsortimentet för att kunna erbjuda en helhetslösning eller att själva bli uppköpta av ett större bolag som exempelvis Medtronic.

4.2.3.1 Nuvarande strategi: försäljning via partner

Sedan 1 oktober, 2004, har Jolife haft ett samarbete med det amerikanska medicintekniska företaget Medtronic. Kontraktet löper på tre år och innebär ett exklusivt försäljningsavtal med Medtronic som enda distributör och försäljare av LUCAS. Kontraktet innehåller även en lanseringsplan som garanterar en viss försäljningsvolym. Jolife hade tidigare, genom kontakter, slutit avtal med ett annat bolag, Cardiac Science, gällande marknaden i England. Då detta samarbete inte fortlöpte som planerat sades det upp efter ett samarbetsförslag från Medtronic. Trots att Jolifes mål är att lansera på så många marknader så fort som möjligt, anser Erik von Schenk att det är av största vikt att lanseringen sker under stark kontroll från Jolifes sida. "Hellre långsamt och rätt, än snabbt och fel" menar von Schenk.

Valet att samarbeta med Medtronic var inte svårt eftersom Medtronic är ett världsomspännande företag med ett brett produktsortiment. Deras välkända namn samt att de säljer defibrillatorer var ytterligare kriterier som beaktades innan avtalet om försäljning av LUCAS slöts. Medtronic har 45 procent av världsmarknaden inom defibrillatorer och tyngdpunkten ligger på CRM.

Medtronic har som mål att växa med 15 procent per år, vilket enligt Erik von Schenk kan innebära att samarbetet med Jolife kan komma att ändras. Antingen skulle tillväxten kunna ske genom en ökad satsning på LUCAS, för en ytterligare diversifiering av produktsortiment, eller skulle Medtronic kunna satsa på uppköp av andra framgångsrika företag, som kan ge en snabbare avkastning än Jolife och därmed bidra till Medtronics årliga tillväxt på 15 procent. Vilket det blir vet von Schenk ännu inte, varför Jolife måste vara förberett för att klara försäljningen även utan hjälp av Medtronic.

Aktiviteter

Jolife satsar på att få ett 510 (K)-godkännande av FDA under andra kvartalet 2006. Genom ägargruppen och affärskontakter finns kunskap om tillvägagångssättet, men Jolife tar även hjälp av specialiserade konsulter och advokater. Om inte detta lyckas, skall de satsa på ett PMA istället och samtidigt rikta in sig på andra engelskspråkiga marknader som exempelvis Östeuropa.

Trots samarbetet med Medtronic har Jolife fyra personer som arbetar med försäljning med en inriktning mot så kallad "missionary sales". Denna säljstrategi, som är mycket resurskrävande, har valts eftersom LUCAS befinner sig i ett tidigt skede av produktlivsrytmen, PLC, i jämförelse med Medtronics andra produkter. Kunskapen ute på marknaden om LUCAS är därmed lägre än kunskapen om andra produkter i Medtronics sortiment. Strategin går därför ut på att ge kunderna en grundlig utbildning i användningen av LUCAS och få dem att inse nyttan med och behovet av produkten. Key Opinion Leaders är av central betydelse, liksom att försäljarna har en stor klinisk kompetens. Erik von Schenk menar att det finns ett gap mellan Jolifes försäljare och Medtronics försäljare, vilket måste överbryggas för att kunna få igång en ökad och kostnadseffektiv försäljning. Då Medtronics andra produkter befinner sig i den mogna fasen av PLC, och produkterna därför redan är väl kända på marknaden, behöver säljarna ingen större klinisk kompetens; deras styrka ligger snarare i en välutvecklad försäljningsteknik. En förändrad säljteknik hos Jolife, samtidigt med en utbildning av Medtronics säljare inom det kliniska området, hoppas Erik von Schenk, skall minska gapet mellan företagen och leda till en ökad försäljning.

Närmast på agendan står nu en bearbetning av den tyska marknaden, vilken hittills har varit relativt trög. Med hjälp av Medtronics lokala säljstyrka kommer Jolife att arrangera ett antal kundträffar med Key Opinion Leaders och potentiella kunder för att öppna marknaden. Målet är att hitta Early Adopters, det vill säga "vågghalsiga" personer, som vill testa LUCAS i verkligheten för att sedan utvärdera produkten och dokumentera ett antal referensfall.

4.2.3.2 Möjliga strategier

Uppbyggnad av egen försäljningsorganisation

Att bygga upp en egen försäljningsorganisation kräver stora resurser, ett omfattande nätverk och en snabb uppbyggnad av en bred kundbas. Jolife ser framväxten av en egen säljavdelning som en möjlighet, då kännedomen om LUCAS har ökat genom samarbetet med Medtronics och en kundbas har kunnat byggas upp. Break-even för LUCAS skulle med en egen säljorganisation vara betydligt lägre än det Break-even på 1800-2000 som samarbetet med Medtronics innebär. Möjligtvis skulle en egen försäljningsavdelning kunna byggas upp parallellt med partnerskapet med Medtronics.

Uppköp av mindre företag

Jolife ser även uppköp av mindre företag som en möjlig tillväxtväg. Man söker då små medicinteknikföretag som, vid uppköp, kan bli bra komplement till LUCAS och bidra till en bredare produktportfölj.

Ändra ägarskapet

Jolife befinner sig i en fas där större företag kan vara intresserade av att köpa upp Jolife. För att vara intressant måste dock priset vara rätt. Philips lade ett anbud för något år sedan, men det var inte tillräckligt högt för att vara acceptabelt. Att möjligheten finns, att Jolife när som helst kan få en ny ägare, får konsekvenser i det dagliga arbetet. Det blir svårare att göra upp långsiktiga strategier och det är viktigt att samtliga medarbetare är medvetna om, och inte rädda för, förändringar som kan komma att ske på grund av ett eventuellt uppköp.

4.3 Medtentia¹⁰⁵

Medtentias verksamheten grundar sig på utvecklingen av ny implantatteknik som möjliggör reparation och utbyte av hjärtklaffar utan suturering (användning av nål och tråd). Företaget med huvudsäte på inkubationsverksamheten IDEON Innovation grundades 2002 av uppfinnaren Paul Spence, Olli Keränen, som idag är VD, Dan Mogren samt Teknopol Lund. Vid bolagets grundande var det svårt att hitta finansiärer, vilket innebar att den ursprungliga affärsplanen fick ändras och verksamheten koncentreras till aktiviteter med lägre risk och lägre kapitalinsats. År 2003 fick bolagets sina första investerare och sedan dess har intresset för att investera i Medtentias teknik ökat. Idag har Medtentia tre anställda och 5-6 konsulter som arbetar full tid för företaget. Visionen är "to develop and market a unique proprietary technology to novel medical devices with significant medical value for minimally invasive heart valve surgery and in longer term for percutaneous heart valve interventions".¹⁰⁶

4.3.1 Produkten

Medtentias produkt liknar en nyckelring som opereras in för att reparera vid läckage mellan hjärtats kammare, det vill säga när klaffen inte stänger sig. Idag innebär en operation av hjärtklaffarna ett mycket stort ingrepp. Det är ständigt en fråga om balansen mellan nytta och risk och patienten måste befinna sig i ett särskilt tillstånd för att en operation skall genomföras. Den riskfyllda operationen innebär att många patienter aldrig blir opererade. Medtentias teknik medför att operationen kan utföras på ett mer standardiserat sätt och därför tar en tiondel av tiden som dagens metoder kräver, vilket minskar riskerna för patienten.

Arbetet med projektet startade redan under år 2000 då uppfinningen introducerades och patentskyddades. Uppfinnaren Paul Spence är amerikan, vilket medförde att innovationen först blev patenterad i USA.

4.3.2 Marknad

50 procent av Medtentias potentiella marknad finns i USA och de resterande 50 procenten förväntas vara till lika delar uppdelade mellan Europa och Asien. Konkurrensen om marknaden hårdnar allt mer, och i dagsläget finns det enligt Medtentias uppskattning ungefär 20 andra konkurrerande bolag som utvecklar liknande produkter. 80 procent av dessa är amerikanska och Medtentia är det enda företaget inom Skandinavien som utvecklar denna typ av produkt. Det är överlag stora bolag som dominerar marknaden.

Olli Keränen spår att det kommer ske en "technology transfer" om 5-10 år. Industrin driver på utvecklingen och situationen kan liknas vid den förändring som skedde inom kranskärtskirurgin i början av 90-talet. Då introducerades stentarna vid ballongvidgning, en teknik som mötte hårt motstånd hos kirurgerna, men utvecklades så att den numera är rutin. Inom minimal invasiv hjärtklaffskirurgi, det vill säga det område där Medtentias produkter är aktuella, ser man idag en vilja att förändra metoderna, vilket kan komma att leda till en ökad marknadspotential för Medtentias produkter. Läckageproblemen mellan klaffarna spås också öka i takt med västvärldens ökade livslängd, och därmed ökar även marknadspotentialen för produkter som Medtentias.

¹⁰⁵ Keränen, O Personlig intervju 2005-11-28

¹⁰⁶ www.medtentia.com 2005-11-26

4.3.3 Marknadsstrategier

Medtentia planerar att börja sälja sin första produkt under 2007 och har identifierat tre möjliga försäljningsstrategier: försäljning via en partner, licensiering eller uppbyggnad av egen försäljningsorganisation. En förändring av ägarskapet är eventuellt också troligt i framtiden.

4.3.3.1 Nuvarande strategi: försäljning via partner

Medtentia har utarbetat en patentstrategi som innefattar de ursprungliga patenten samt omgivande patent. Målet är att, med dessa som grund, lansera produkten under hösten år 2007, och att lanseringen skall ske i flera delar av världen samtidigt. Detta för att öka vinsten och tillfredsställa finansierarnas krav på en Pay Back-tid på tre år. Under de förhållanden som råder nu, planerar Medtentia att genomföra den världsomspännande lanseringen av produkten i samarbete med en distributör. Den stora fördelen är att den eventuella distributören har en lång erfarenhet av branschen och därmed har byggt upp kundkontakter på de intressanta marknaderna. Olli Keränen påpekar dock vikten av att ha kvar försäljnings- och marknadschefer i Medtentia, om försäljningen går via en distributör. Tanken är att företaget parallellt med samarbetet med distributören skall ha en liten egen försäljningsorganisation. En möjlighet skulle vara en direktförsäljning av produkten i hemlandet och att distributören säljer på övriga marknader.

Aktiviteter

Medtentia arbetar nu med att avsluta de prekliniska studierna samtidigt som all teknisk verifiering pågår. Nästa steg är tester på människor, vilket planeras starta under kvartal tre år 2006. Därefter produkten skall CE- märkas i Europa samt godkännas av FDA i USA, vilket underlättas av den ISO certifiering som finns idag. Medtentia har anställt en konsult som identifierar och utvärderar olika industriella partners. Möjliga samarbetspartner skulle kunna vara Medtronic eller Johnson & Johnson.

Marknadsföringsaktiviteter som Medtentia arbetar med är bevakning av marknadsutvecklingen, medverkan vid konferenser samt möten med kirurger. De har även beställt en marknadsundersökning för att få en översikt av marknaden som helhet. Att träffa och övertyga kirurger som är så kallade "Key Opinion Leaders" är mycket kostsamt. Hjärtkirurger anses allmänt vara konservativa och det krävs stora ansträngningar för att bevisa att nya produkter och metoder är bättre än de som tillämpas idag. Enligt Olli Keränen skulle förmodligen endast två av tio tillfrågade kirurger vilja testa den nya produkten omedelbart. Det krävs att kirurgen är trygg med produkten för att resultatet skall bli bra. 30-35 procent av kostnaderna inom Medtentia går därför till relationsmarknadsföring och dessa siffror antas bli ännu högre innan produkten är klar för försäljning.

4.3.3.2 Möjliga strategier

Licensiering

Ett alternativ till att starta ett samarbete med en distributör som sköter marknadsföring och försäljning av produkten, kunde vara att licensiera ut produkten. En licensiering skulle innebära att Medtentia skulle vara tvungen att binda upp sig över en 5- till 10-års period, vilket gör licensieringsstrategin mindre flexibel än ett vanligt samarbetsavtal. En lång bindningstid drar ner bolagets värde vid en eventuell försäljning, vilket Medtentia ser som en begränsning i den ännu relativt ovissa framtiden. Därför är företaget i nuläget inte inriktat mot denna typ av försäljningsstrategi.

Uppbyggnad av egen försäljningsorganisation

Att bygga upp en egen försäljningsorganisation skulle vara ett mer långsiktigt alternativ, och inte något som Medtentia har som ambition vid lanseringen av produkten. Det skulle bli oerhört kostsamt då det kräver en nära relation mellan kund och försäljare. Med endast en produkt är det enligt Olli Keränen mycket svårt att nå en lönsamhet som tillåter denna strategi. Om Medtentia utvidgar sin produktportfölj, och om resurserna tillåter det, är det dock möjligt att företaget i framtiden kan komma att överväga det alternativet.

Ändra ägarskapet

Den alternativa marknadsstrategin att köpa upp andra små företag har Medtentia ingen ambition att utveckla. Nästa projekt kommer att röra området klaffutbyten, och då uppstår behovet att hitta ett företag som tillverkar konstgjorda klaffar. Utvecklingen för en sådan produkt är mellan 6-8 år, vilket innebär att det är något som endast industrin klarar av.

Sett ur investerarnas synvinkel förmodar Olli Keränen att företaget kommer børsintroduceras eller att projektet, produkten eller hela bolaget kommer bli uppköpt.

4.4 QuickCool¹⁰⁷

QuickCool AB grundades år 2003 av fyra kliniker/forskare med tvärvetenskapliga kunskaper inom skilda medicinska områden. För att komplettera den tekniska kunskapen togs även en partner med kunskap och erfarenhet om affärsutveckling in i bolaget. Företaget drevs i början vid sidan om grundarnas heltidsarbeten, men under 2004 investerade riskkapitalbolaget TeknoSeed AB tillsammans med en grupp privatpersoner, bestående av bland annat grundarna, sammanlagt fem miljoner kronor i bolaget och verksamheten tog fart på allvar. I samband med detta anställdes Vd:n Fredrik Lindblad som tidigare varit marknadschef på JOSTRA och han i sin tur anställde en ingenjör från samma bolag, som nu är projektledare för QuickCool. Teknoseed och grundarna står för ungefär hälften var av ägarkapitalet.

Bolagets affärsidé är att vara först med att utveckla och sälja produkter för snabb och säker selektiv kylning av hjärnan. QuickCools kylteknologier skall användas för att skydda hjärnan på patienter vid tillstånd med minskat blodflöde till hjärnan, exempelvis vid hjärtstillestånd, stroke och hjärnskador.¹⁰⁸

4.4.1 Produkten

Produktstrategin baseras på grundarnas kunskaper inom området hjärt- och lungmaskiner samt kylaggregat. Metoden för selektiv kylning innebär att blodet i hjärnan kyls med hjälp av en kall saltlösning i en ballong, som placeras nära kärlen i näsan. Ursprungligen utvecklades en annan typ av produktstrategi, som innebar ett invasivt ingrepp. Idag ligger dock huvudprioritet på näskylningen, då den visat bra resultat i djurförsök och även innebär lägre risk för patienten. Vid nedkylning går organen på sparlåga och cellerna får mer tid att återhämta sig. Det finns inga läkemedel som kan hjälpa människan vid ett sådant tillstånd. Hypotermibehandling, det vill säga kylning av patienter ner till ca 33°C, har i flera studier visat sig minska mortaliteten vid hjärtstopp och öka andelen patienter med god neurologisk återhämtning. QuickCool kommer långsiktigt att erbjuda en portfölj av olika hypotermiprodukter, som inkluderar såväl pre-hospital som klinisk behandling. Produkterna

¹⁰⁷ Lindblad, F Personlig intervju 2005-12-14

¹⁰⁸ www.quickcool.se 2005-12-04

skall vara portabla, användarvänliga och högeffektiva system för att kyla organ med blod alternativt kalla lösningar.

4.4.2 Marknad

USA och Europa är de största marknaderna, men en lansering i USA förväntas först ett till två år efter Europalanseringen, på grund av att företaget först måste ansöka om ett FDA-godkännande.

Idag finns det tre konkurrerande bolag som använder moderna metoder för kylning. De är amerikanska och bygger alla på kylning av hela kroppen via ett invasivt ingrepp. Bolagen agerar på den amerikanska marknaden och har tillgång till mycket riskkapital. Till skillnad från existerande produkter, skall QuickCools produkt främst kyla målområdet, hjärnan, och därmed minska risken för de biverkningar som uppkommer vid helkroppskylning. Dessutom skall kylningen av hjärnan ske betydligt snabbare (5-10 ggr) än med konventionella metoder. Under de senaste tre åren har man noterat en ökande tendens att kyla patienter som inte har ett tillräckligt blodflöde. Detta kommer att leda till ökad kännedom på marknaden och ökad efterfrågan efter produkter som QuickCools.

4.4.3 Marknadsstrategi

QuickCool har som mål att bli uppköpta eller att börsnoteras. När den första produkten skall lanseras och säljas vill företaget använda en distributionspartner.

4.4.3.1 Nuvarande strategi: försäljning via partner

Affärsupplägget kommer att innebära dels försäljning av kylaggregat samt även engångsset som skall placeras i näsan. Kompetens inom pump- och kylsystem finns inom bolaget men engångssetet tillverkas av en amerikansk katetertillverkare.

Inför lanseringen av produkten vill QuickCool använda en distributör. Kriterierna är att det bör vara en större internationell aktör som redan har en uppbyggd organisation med produkter som används vid stroke och hjärtstillestånd. Det är även till stor fördel om distributören tillverkar katetrar, eftersom det är ett område som inte QuickCool själv har kompetens inom. Den distributör som QuickCool samarbetar med idag, COOK, är inte tillräckligt stor inom stroke, vilket innebär att QuickCool kommer att söka efter nya samarbetspartners för framtidens distribution.

QuickCool planerar att först sälja produkten i Europa för att sedan vidareutveckla och optimera den innan en lansering i USA, som är den enskilt största marknaden. Man beräknar att det kommer ta tid innan produkten är optimerad, och således har företaget inte ambitionen att slå igenom samtidigt i hela världen.

Aktiviteter

QuickCool har gjort framgångsrika försök på grisar och skall i januari 2006 börja med försök på apor. Därefter kan humanstudierna påbörjas och förhoppningsvis kommer produkten då också att CE-märkas. Detta förväntas ske under 2006, och året därpå tror sig företaget kunna lansera en färdig produkt.

Idag arbetar QuickCool inte aktivt med att marknadsföra sin produkt. Företaget har avsiktligt valt att ligga lågt, eftersom det dels har små resurser och dels inte kan presentera en färdig produkt. Den marknadsföring som bedrivs är investerarellaterad och istället läggs resurser på

forskning och utveckling samt att patentskydda produkten. En expertgrupp bestående av läkare och forskare är för tillfället under uppbyggnad för att kunna bistå med kunskap och råd vid utvecklingen. Samarbete med olika kliniker, såväl på några platser i Sverige som i Holland och i Kina, finns redan. En av QuickCools grundare har kontakter i Kina, och av den orsaken har en del av förstudierna utförts där. Enligt Fredrik Lindblad får QuickCool tillgång till samma kompetens i Kina som i Sverige, men till en tiondel av kostnaden.

4.4.3.2 Möjliga strategier

Uppbyggnad av egen försäljningsorganisation

QuickCool har ingen ambition att bygga upp en egen säljorganisation.

Ändra ägarskapet

I framtiden kommer företaget att säljas, eftersom investerarna vill ha en exit. Alternativen är idag att antingen börsintroduceras eller att säljas till en större aktör.

4.5 BoneSupport¹⁰⁹

BoneSupport, ett medicintekniskt innovationsföretag i Lund, grundades 1999 av professor Lars Lidgren. Företaget har sedan starten fokuserat på utveckling av benliknande material som kan användas vid behandling av benskörhetsfrakturer. År 2003 fick BoneSupport in riskkapital för första gången och kunde därmed anställa fler ingenjörer för att vidareutveckla produkten och påbörja satsningen för en lansering. I dagsläget har företaget 15 anställda. Det har en bred patentportfölj och har fått FDA-godkännande i USA för de patent som ligger till grund för produkten som skall lanseras. Detta godkännande är en viktig milstolpe för BoneSupports möjlighet till tillväxt. Företaget har ett nära samarbete med bland andra Biomedicinskt Centrum, Tekniska Högskolan och Universitetssjukhuset i Lund samt Kungliga tekniska högskolan i Stockholm. De anställda på BoneSupport är alla specialister inom den funktion de fyller på företaget. De tre riskkapitalisterna, som äger cirka 50 procent av företaget, bidrar med ett stort nätverk och arbetar även med att hitta ytterligare finansiärer. Enligt Fredrik Lindberg saknar företaget just nu endast personal med stor marknadskompetens.

4.5.1 Produkten

Benskörhet (osteoporos) är en folksjukdom som uppskattningsvis drabbar varannan kvinna och var fjärde man. Benbrott och kotfrakturer är vanliga följderna av sjukdomen, vilken ofta medför ett stort lidande för de drabbade. Kostnaden för benskörhet och dess följderna är stor och den kommer att öka avsevärt i takt med att västvärldens befolkning blir allt äldre.

BoneSupport har utvecklat en produkt som kan sprutas in i kroppen för att sedan stelna till ett benliknande material. Det behövs inget större invasivt ingrepp, och de farliga biverkningar som dagens produkter har uppkommer inte vid användning av BoneSupports produkt. Produkten kan användas och är godkänd för användning överallt i kroppen. Användningsområdena är bland andra inom ortopedi och plastkirurgi. BoneSupport har dock valt att inrikta sig på kotor, då detta är en stor marknad och då konkurrenterna är få.

¹⁰⁹ Lindberg, F Personlig intervju 2005-12-13

Produkten består av två delar, dels en speciellt för detta ändamål utformad spruta och dels materialet som sprutas in. Materialet är utvecklat så att det har en lång förvaringstid för att förenkla för sjukhuspersonalen.

4.5.2 Marknad

Huvudmarknaden är USA och eftersom BoneSupport redan har ett FDA-godkännande i USA, så ligger företaget bra till för en amerikansk lansering. Även Kina, Japan och Korea är intressanta marknader, som beräknas öka i betydelse inom de närmsta åren.

Marknaden för kotfrakturer uppgår till cirka 500 miljoner dollar. Enligt Fredrik Lindberg kommer denna marknad om fem år att uppgå till tre miljarder dollar, vilket gör det mycket viktigt att komma in på marknaden så snart som möjligt. Det finns ungefär 50 andra konkurrerande bolag som utvecklar liknande produkter. Direkta konkurrenter är dock endast tre av dessa. De befintliga produkterna, som de tre huvudkonkurrenterna producerar, är giftiga och kan ha stora biverkningar, vilket ger ett stort utrymme för BoneSupport att komma in med sin nya teknologi. Större delen av de konkurrerande företagen är amerikanska, men konkurrenter finns även i Skandinavien och i resten av Europa. Det är överlag stora bolag som dominerar marknaden, och som, enligt Fredrik Lindberg, säkerligen kommer att försvara sin marknad med alla medel.

4.5.3 Marknadsstrategier

BoneSupport har identifierat två möjliga strategier för produktens försäljning, antingen att bygga upp en egen försäljningsorganisation eller att samarbeta med en partner.

4.5.3.1 Nuvarande strategi: egen försäljningsorganisation i kombination med försäljning via partner

Med hjälp av utvalda forskare och läkare kommer BoneSupport att genomföra patientstudier och publicera vetenskapliga artiklar. Detta kommer att ske i utvalda Key Countries i Europa. När produkten är testad i Europa kommer BoneSupport att gå in på den amerikanska marknaden genom att samarbeta med en partner eller genom att bygga upp en egen säljorganisation. De kommer att förbereda lanseringsmetoderna parallellt för att sedan kunna analysera vilken strategi som verkar vara den mest lönsamma.

Målet är att starta med en lansering av produkten i Europa under 2006, för att så snart som möjligt även komma in på den amerikanska marknaden, som inom några år beräknas utgöra cirka 80 procent av BoneSupports marknad.

Aktiviteter

BoneSupport sätter upp riktlinjer för hur företaget skall styras och korrigerar dessa efterhand. Vidare lägger företaget stor vikt vid att ha en uppgraderad och heltäckande hemsida, då den är en viktig marknadsföringskanal.

BoneSupport arbetar nu med en strategi, där man har identifierat Early Adopters och Key Opinion Leaders, som får pröva och utvärdera produkten samt delta i en utbildning i hur den bör användas. Man försöker bearbeta så många köpbeslutsnivåer som möjligt, men det kräver stora resurser i form av både tid och pengar. För att få patienter till sina humanstudier har BoneSupport exempelvis försökt att påverka patienternas anhöriga via media.

4.5.3.2 Möjliga strategier

Uppbyggnad av egen försäljningsorganisation

BoneSupport planerar att bygga upp en liten marknadsavdelning i Europa, samtidigt som man planerar och förbereder lanseringen i USA. Om företaget får in tillräckligt mycket amerikanskt riskkapital, cirka 25 miljoner dollar, kommer det att bygga upp en egen försäljningsorganisation i USA. Marginalerna blir högre om företaget själv säljer produkten, men samtidigt tar det längre tid att få ut produkten på marknaden. Det bör även tas med i beräkningen att kostnader för försäljningsorganisationen tillkommer.

Försäljning via partner

Ett alternativ till en egen försäljningsorganisation är att samarbeta med en stor distributör på den amerikanska marknaden. Med denna strategi får BoneSupport snabbt tillgång till en stor marknad och kontakt med kunniga säljare. Risken för ett misslyckande minskar markant. Vinsten för BoneSupport blir dock avsevärt lägre än om de säljer produkten själva. Företaget förlorar även en del av kontrollen över företaget och blir beroende av att partnern satsar på försäljningen av deras produkt. BoneSupport har ännu inte identifierat möjliga partners för ett eventuellt samarbete, men har en kravlista där bland annat ett kriterium är att partnern skall ha produkter inom ryggkirurgi.

4.6 WeAidU¹¹⁰

WeAidU grundades 1999 efter flera års forskning av de två grundarna Lars Edenbrandt, läkare, och fysikern Carsten Peterson. Företaget utvecklar mjukvara för medicinskt beslutstöd och har idag åtta anställda med kompetens inom medicin, dataprogrammering, bildanalys, marknadsföring och strategi. Programmet tolkar medicinska bilder och hjälper läkaren att ställa diagnos. Grundarna startade också en forskargrupp som idag består av mer än 50 medlemmar och forskararbetet är bland annat publicerat i över 50 högt ansedda vetenskapliga tidskrifter. Visionen är att genom kvalificerad bild- och informationsanalys hjälpa sjukvården över hela världen att bli mer kostnadseffektiv med hjälp av en ökad produktivitet. Säker diagnostik leder till mer effektiv sjukvård och ökad säkerhet för patienten. Ägarna till WeAidU består av ett riskkapitalbolag, grundarna, styrelsemedlemmar och anställda.

4.6.1 Produkten

WeAidUs första produkt används för hjärtdiagnostik och är baserad på medicinska expertkunskaper, avancerad bildbehandling och artificiell intelligens. Genom tillgång till en omfattande databas där information från ledande hjärtexperter finns lagrad, har programmet lärt sig att känna igen symptom på sjuka respektive friska hjärtan. Att tolka bilder från scintigrafi ("omvänd" röntgen) kräver stor erfarenhet av läkaren, men med hjälp av WeAidUs produkt kan ett svar lämnas på mindre än två sekunder. WeAidUs första produkt CARE Heart lanserades 2002 och utvecklades i samarbete med Europas ledande experter inom området. Programmets plattform, CARE, kan även användas för att bland annat upptäcka lungcancer, Alzheimers, Parkinsons och cancermetastaser i skelettet. Målgruppen är läkare som arbetar med bilddiagnostik.

¹¹⁰ Luttrup, F Personlig intervju 2005-12-16

4.6.2 Marknad

Intresset för WeAidUs första produkt är stort, och idag finns den installerad på 60 procent av de kliniker i Sverige som är potentiella kunder. Produkten finns även på sjukhus i Finland och i Danmark och WeAidU satsar såväl på att komma in på fler marknader som att bredda produktportföljen för att kunna växa.

Den totala marknaden för mjukvara inom medicinskt beslutsstöd beräknas uppgå till 328 miljoner euro per år för hela den marknad som WeAidUs produktportfölj sträcker sig över. Med en genomsnittlig marknadsandel på 15 procent beräknas WeAidU nå ett försäljningsvärde på 49 miljoner euro per år. Det finns totalt fyra konkurrenter på marknaden, men deras produkter har inte egenskapen att kunna tolka bilderna och ge en "second opinion".

I takt med att den äldre delen av befolkningen blir större kommer sjukvården att belastas allt mer. Detta skapar en ökad marknad för teknologier som kan förbättra kvaliteten och sänka kostnaderna inom vården. Den allt mer avancerade utrustningen blir snabbare och producerar mycket fler bilder att tolka. Antalet läkare växer dock inte i samma takt. En undersökning som för tio år sedan tog en timme tar idag kanske en kvart att genomföra, men läkarna har inte blivit fyra gånger fler under denna tid. Eftersom antalet läkare inte växer i samma takt finns således ett behov av automatiskt beslutsstöd för att ställa diagnoser. Bilddiagnostik har använts i ungefär 30 år, vilket innebär att WeAidUs produkt inte innebär en förändring av läkarnas beteende. Inom detta område är läkarna vana att arbeta med högteknologiska produkter och har därför en tillmötesgående inställning till ny teknik.

4.6.3 Marknadsstrategier

Målet för WeAidU är att om 3-5 år bli börsintroducerade eller alternativt att bli uppköpta av en större aktör som kan hjälpa till att förverkliga företagets vision. För sin försäljning använder de olika distributörer i olika länder.

4.6.3.1 Nuvarande strategi: försäljning via partner

WeAidU har sedan 2004 ett distributionsavtal med den svenska delen av före detta Amersham Health Care för sin produkt CARE Heart. Efter att denna distributionspartner gick ihop med GE Healthcare finns nu ett förnyat distributionsavtal med detta bolag i Sverige. Även i Finland fungerar GE Health Care som distributör för företagets produkter. Genom dessa avtal har CARE Heart nått en marknadsandel på 60 procent i Sverige och Finland. I Danmark slöts under 2005 ett distributionsavtal med företaget DuPharma och förhandlingar hålls med olika distributionspartners i andra europeiska nyckelländer som till exempel England, Belgien och Tyskland. Passande partners är exempelvis tillverkare eller leverantörer av isotoper eller arbetsstationer för gammakameror. I Norden har partners som är leverantörer av isotoper valts. En faktor som är ytterst viktig vid partnerval för WeAidU är om distributören kan installera produkten och utbilda slutkunderna. Detta blir viktigare när avståndet till hemmamarknaden ökar.

Aktiviteter

För att penetrera den europeiska samt amerikanska marknaden krävs sannolikt en CE-märkning och ett FDA godkännande. Detta beräknas ta mellan 2-3 år, och är någonting som WeAidU i dagsläget arbetar intensivt med att förbereda.

För att stärka utvecklingen av framtida produkter har WeAidU nyligen anställt en utvecklingsingenjör som skall arbeta med designen och implementeringen av nästa produkt, CARE Brain.

4.6.3.2 Möjliga strategier

Uppbyggnad av egen försäljningsorganisation

Att bygga upp en egen försäljningsorganisation är inget framtida alternativ för WeAidU, då det är för resurs- och tidskrävande. Företaget anser sig visserligen ha förmåga att klara försäljningen på egen hand, men det skulle ta mycket länge tid att lansera produkterna än med nuvarande strategi. På hemmamarknaden har denna strategi fungerat, då det finns ett annat kontaktnät bland slutkunder än i andra europeiska länder. Företaget har som ambition att växa organiskt, men med hjälp av en större partner.

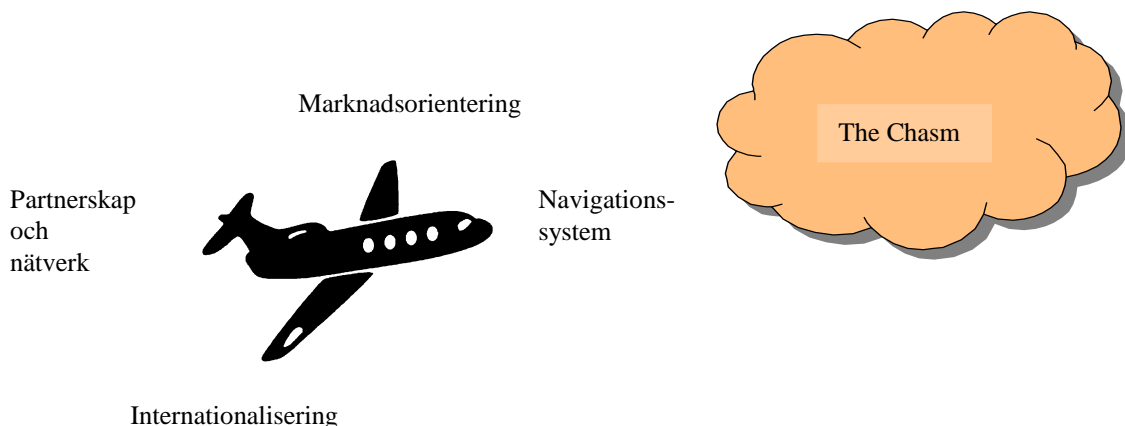
Ändra ägarskapet

WeAidUs mål är att bli uppköpta av en större partner eller att börsintroduceras inom 3-5 år.

5. Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera de beskrivna marknadsstrategierna från våra fallföretag med hjälp av teorierna. Detta kapitel kommer således att grunda sig på våra egna analyser utifrån underlaget av de teorier, begrepp och modeller som presenterades i kapitel tre samt i empiridelen om fallföretagen.

Vi utgår i analysen ifrån de tre aspekter som vi har funnit vara de viktigaste faktorerna för tillväxt hos små medicinteknikföretag. Vi använder här, liksom i inledningen till teorikapitlet, liknelsen med ett flygplan, eftersom vi anser att på samma sätt som flygplanet är beroende av en kraftfull motor och aerodynamiskt utformade vingar, är ett litet företag i tillväxt beroende av partnerskap i olika former, marknadsorientering och internationalisering. Dessa aspekter kan sägas beskriva de huvudsakliga marknadsstrategier som företagen använder sig av för att nå sin marknad och sälja sin produkt på ett effektivt sätt. De övergripande strategiteorierna har däremot använts som verktyg för att förstå hur företagen konkurrerar rent allmänt. För att kunna växa krävs förutom förmågan att kunna sälja, även en förståelse för ett övergripande strategiskt agerande. I liknelsen med flygplanet symboliserar de övergripande strategiteorierna planets navigationssystem.



Figur 5.1 Teoretiskt ramverk

5.1 Marknadsorientering

Marknadsorienteringen handlar om att aktivt och på olika sätt ta reda på vad kunden verkligen vill ha. Att förstå kunden och att vara marknadsanpassad är av största vikt för ett högteknologiskt företag.

5.1.1 Kundförståelse

5.1.1.1 Relativ fördel

Produkter inom medicinteknik syftar till att förbättra människors hälsa och liv och av den anledningen är det svårt att mäta om nyttan överstiger kostnaderna. Däremot anser vi att produkten bör jämföras med existerande produkter och tekniker, och därifrån kan slutsatser

dras om fördelarna är så stora, att de nya produkterna kan anses köpvärda. Med vår ringa kunskap inom medicinteknik som grund, är vi övertygade om att varje produkt vi informerat oss om i denna uppsats har en relativ fördel gentemot existerande produkter, och att vart och ett av företagen har möjlighet att revolutionera marknaden.

5.1.1.2 Kompatibilitet och komplexitet

Det är mycket viktigt att produkten är lätt att använda så att patienten inte får skador av behandlingen på grund av att produktutförandet är för komplicerat. Detta är en förutsättning för att produkten ska vara av intresse på marknaden. Här kommer den tvådimensionella problematiken in som nämndes i inledningen. Svårigheten för företagen är att dels introducera den nya fysiska produkten och dels att få vårdgivarna att ändra antingen behandlingen eller ingreppet.

Jolifes intensiva designarbete medför att LUCAS inte går att använda på fel sätt; det finns inga alternativa inställningar, vilket förenklar användningen.

BoneSupport har liksom Jolife arbetat mycket med produktdesignen. De har utvecklat en specialgjord spruta som skall vara lätt att fylla och lätt att förstå hur den skall användas. BoneSupport har även satsat mycket på att själva materialet som sprutas in i kroppen skall ha lång förvaringstid, vilket är en faktor som underlättar hantering av produkten för sjukhuspersonalen.

QuickCool har också betonat vikten av att designa ballongerna som ska placeras i näsan på ett sådant sätt så att de inte kan vara felplacerade när behandlingen sätts igång.

Medtentias ”nyckelring” är även den designad för att förenkla användandet och därmed också ge en reducering av tidsåtgången för ingreppet.

Kompatibilitet handlar om i vilken omfattning som produkten grundar sig på befintliga metoder samt accepterade sociala och kulturella normer. Kundernas beslut att köpa en produkt består inte bara i hur svår den är att använda utan handlar även om ifall de måste lära sig nya beteenden. Vårdgivarna ska övertygas om att de nya produkterna och metoderna innebär stora fördelar för såväl vårdgivarna som patienterna. För Jolifes del måste vårdgivarna lära sig nya beteenden vid behandling av hjärtstopp. Idag används defibrillering som första åtgärd vid hjärtstopp, men enligt ERCs riktlinjer bör bröstkompressioner ha högsta prioritet. Detta är mycket positivt för Jolifes del, men det gäller att företaget fortsätter att driva på utvecklingen och försöker påskynda införandet av LUCAS. Jolife håller i utbildningar för att lära vårdgivarna hur LUCAS ska användas och få dem att förstå fördelarna. De satsar även på skraddarsyddasäljutbildningar för såväl sina egna säljare som för Medtronics säljare, för att lära sig att kommunicera på rätt sätt med sina kunder.

BoneSupports produkt innebär att personalen helt måste ändra sina rutiner och införa nya sätt att arbeta. Företaget erbjuder en produktlösning som innebär att man slipper de invasiva metoder som alternativt används idag, samt att ämnet som sprutas in inte är giftigt.

Medtentia satsar stora resurser på information till hjärtkirurger. Trots de senares ofta konservativa inställning, ser företaget ändå optimistiskt på möjligheten att metoderna vid hjärtklaffskirurgi kommer att ändras och kommer genom en marknadsundersökning att försöka få en bättre bild av marknaden.

QuickCool har inte kommit så långt som de andra fallföretagen i sin utveckling och har heller inte börjat marknadsföra sin produkt till potentiella kunder. Företaget ser en ökad trend av kylning av patienter och därför också en marknadspotential för produkten, eftersom den dels är effektivare och dels innebär förenklingar av de invasiva kylningsmetoder som tillämpas idag.

Användningen av WeAidUs produkt innebär ingen fysisk skaderisk för patienten. Läkarna behöver inte lära sig en ny metod vid användningen av CARE-produkterna, eftersom bildiagnostik använts i 30 år, vilket underlättar och är en stor fördel vid marknadsföring och försäljning av produkten. Den skiljer sig markant från de andra fallföretagens produkter genom att vara en mjukvara som ger råd och inte ska användas aktivt på eller i kroppen.

Att ändra beteende hos vårdgivarna är inte lätt och därför säger sig majoriteten av företagen vara glada över att det finns konkurrenter, eftersom dessa hjälper dem att bygga upp marknaden. En sådan inställning är ett tydligt bevis på att de är bergfast övertygade om förträffligheten av sin respektive produkt. Tanken går närmast till "Blue Ocean"-strategierna, där hörnstenarna är att se bortom marknadsgränserna och genom så kallad value innovation skapa nya marknader där konkurrenterna görs irrelevanta.

5.1.1.3 Förmåga att kommunicera ut produktens fördelar

Mohr menar att det inte är tillräckligt att en produkt är funktionsduglig och lätt att använda, utan den måste även ha fördelar som är lätta att kommunicera ut till kunderna, så att företaget kan påverka kundens beslut att handla. Det faktum att media ofta skriver om LUCAS goda resultat tyder på att Jolifes förmåga att kommunicera ut produktens fördelar är välutvecklad. Detta beror enligt vår mening dels på den genomtänkta designen och dels på VD:n och den tekniska chefen, som är välkända i branschen. CE-märkningen, företagets marknadsansvariga och den egna säljstyrkan samt Medtronics säljare bidrar givetvis också till den lyckade marknadsföringen av produkten.

QuickCool är i detta avseende raka motsatsen till Jolife, eftersom produkten ännu inte är färdigutvecklad och därför inte marknadsförs till framtida köpare.

Medtentia satsar på relationsmarknadsföring, men så länge resurserna är rätt riktade behöver de nödvändigtvis inte vara så stora. Viktigast är att ha en tydlig och fungerande marknadskommunikation. En eventuell strategi skulle kunna vara att via tidningar eller organisationer nå patienter och anhöriga. Eftersom många patienter med hjärtklaffsproblem aldrig blir opererade på grund av de stora riskerna med dagens metoder, kan man informera om de nya metoderna så att krav på ändrade metoder kommer underifrån. Då Medtentias produkt innebär en avsevärd reduktion av operationstiden borde även sjukvårdssystemen som helhet påverkas, eftersom tiden och därmed kostnaderna per patient minskas radikalt. Det är viktigt att försöka bearbeta flera köpbeslutsnivåer samtidigt, för att öka kännedomen om produkten eller takten på försäljningen. Detta är dock mycket resurskrävande och därför svårt för små nystartade företag.

BoneSupport kontaktade media för att få personer till sina humanstudier, vilket visade sig vara mycket effektivt. Företaget lägger även mycket kraft på sin hemsida, i övertygelsen att även läkare idag använder sig av Internet som informationskälla i sitt arbete. Eftersom företaget har ett FDA-godkännande och planerar att under året börja sälja produkten, skulle det enligt vår mening krävas en breddning av marknads- och försäljningsaktiviteterna under VD:s ledning för att lanseringen ska bli lyckad.

Trots att WeAidU varken har CE-märkning eller ett godkännande i USA för sin produkt CARE Heart ökar försäljningen. Detta är ovanligt i branschen, vilket tyder på att det finns en stor efterfrågan på produkten och således en stor potential för företaget. Företagets framgång kan också bero på att de har en person anställd för att sköta marknadsstrategierna, med möjlighet att skraddarsy strategier för varje land. WeAidU är medvetet om att godkännande och kvalitetsstämplar behövs för att penetrera marknaderna och arbetar intensivt med detta.

5.1.1.4 Förmåga att observera

Genom bra resultat i genomförda studier, publicitet i media och ett flertal success stories, uppmärksammas fördelarna med en produkt lätt av potentiella kunder. När de stora och välrenommerade sjukhusen eller Key Opinion Leaders är positiva till produkten, tar de mindre sjukhusen efter trenderna. Fördelarna av användning av produkten kan lätt observeras. Om en förbättrad patientöverlevnad kan bevisas är nyttan stor. Det är därför av högsta vikt att utföra studier som visar produktens potential. Trots att Jolife redan börjat sälja sin produkt, menar man att arbetet med att utföra studier fortfarande är en mycket viktig marknadsföringsaktivitet.

WeAidU, som också börjat sälja sin produkt, lägger inte samma vikt vid att göra flera studier, vilket enligt vår mening kan bero på att de med hjälp av den stora forskargruppen som grundarna startade, redan har gjort tillräckligt många studier. En annan anledning kan vara att WeAidU inte behöver förändra vårdpersonalens beteende på det grundläggande sätt som Jolife måste.

5.1.1.5 Kunders engagemang

Åsikterna om att involvera kunder i utvecklingsprocessen går isär bland forskare, men samtliga fallföretag har nämnt att de antingen vill eller redan engagerar köpare i form av Early Adopters för att de ska utvärdera produkten. Produktens egenskaper är följaktligen inte bara resultatet av företagets egen forskning, utan produkten har även till viss del skapats och förbättrats i samarbete med Early Adopters. Detta är i linje med Thomke & von Hippels samt Brown & Hagels teorier, som betonar vikten av att kunden är med i utvecklingsprocessen. Utan entusiastiska Early Adopters överlever sällan produktidéer, men samtidigt måste det tas i beaktande att läkare är jämförelsevis konservativa kunder och inte alltid angelägna om att testa eller införa nya metoder vid behandling. Det krävs då att företaget ordnar olika typer av aktiviteter och bearbetar så många köpbeslutsnivåer som möjligt för att öka kännedomen om produkten.

5.1.2 Sammanfattning marknadsorientering

5.1.2.1 Jolife

Jolife kan sägas ha en hög marknadsorientering. Företaget arbetar aktivt med att skapa en marknad, vilket präglar tänkandet och agerandet i företaget. Kännetecken:

- Skräddarsydd säljutbildning
- Stor vikt vid att genomföra patientstudier
- Stor vikt vid design
- Utbildning för potentiella kunder
- Marknadsansvarig
- Produktutveckling i samarbete med Early Adopters

5.1.2.2 WeAidU

WeAidU lägger stor vikt vid att ha en hög grad av marknadsorientering och tillfredsställa kundernas behov. Kännetecken:

- Avtal och förhandlingar med många olika distributionspartners
- Marknadsansvarig
- Produktutveckling i samarbete med Early Adopters

5.1.2.3 BoneSupport

BoneSupport har uppvisat en låg grad av marknadsorientering i relation till sin allmänna utveckling. Företaget är dock medvetet om denna problematik och kommer att lägga mer resurser på detta i framtiden. Kännetecken:

- Lägger vikt vid design
- Ingen marknadsansvarig
- Involverar kunder i utveckling
- Produktutveckling i samarbete med Early Adopters

5.1.2.4 Medtentia

Medtentia har enligt vår uppfattning varken hög eller låg grad av marknadsorientering. Företaget uppvisar en medvetenhet om att de tycker denna aspekt är viktig. Kännetecken:

- Marknadsundersökning
- Relationsmarknadsföring
- Ingen marknadsansvarig
- Lägger vikt vid design
- Produktutveckling i samarbete med Early Adopters

5.1.2.5 QuickCool

QuickCool har inte visat några tecken på att lägga särskild vikt vid omfattningen av marknadsorienteringen, vilken därmed kan sägas vara låg. Kännetecken:

- Ingen marknadsföring
- Lägger vikt vid design
- Ingen marknadsansvarig
- Produktutveckling i samarbete med Early Adopters

5.2 Partnerskap och Nätverk

5.2.1 Nätverk

I inledningskapitlet nämndes att medicinteknikbranschen kan karaktäriseras som en Business to Business-bransch, vilket enligt Gummesson ställer speciella krav på marknadsföringen. Han förespråkar relationsmarknadsföring som verktyg för att bygga upp en affärsmässig marknadsföringsstrategi och menar att viktiga beståndsdelar är nätverk, relationer och interaktion. Detta är också faktorer som vi har identifierat som betydelsefulla för de studerade företagen. I nedanstående analys av fallföretagens nätverk, presenteras först en sammanställning av ett urval företagsfakta för att underlätta för läsaren att följa resonemanget.

Företag	Grundarår	Riskkapital	Lansering av produkten	Antal anställda
WeAidU	1999	1999	2002	5 fasta+3 konsulter
Bonesupport	1999	2003	2006	15
Jolife	2000	2000	2003	15 fasta+10 konsulter
Medtentia	2002	2003	2007	3 fasta+6 konsulter
QuickCool	2003	2004	2007	2

Figur 5.2 Företagsfakta

Av naturliga skäl ökar företagens nätverk i takt med att antalet anställda ökar. Enligt det måttet bör Jolife och BoneSupport ha de största nätverken. BoneSupport har betonat att man anställt specialister inom respektive område och därigenom kan utnyttja dessas nätverk. De riskkapitalister som investerat i bolaget bidrar också med ett stort nätverk när det gäller att hitta andra finansiärer, och i forskningssammanhang har företaget samarbete med högskolor och universitet. Jolife har ett mycket stort nätverk som byggts upp av de anställdas och styrelsens kontakter, relationerna till Medtronics säljare, kontakterna med de referenskliniker som finns i hela Europa och konsulterna som arbetar med bland annat produktutveckling och design. Att kännedomen om LUCAS är stor i branschen, kan vara en följd av det nätverk som Jolife byggt upp. WeAidU har också utvecklat ett stort nätverk på grund av att företaget har försäljning med etablerade partners och pågående förhandlingar med partners i flera europeiska länder. Genom de anställda, det stora antalet referenskliniker och den omfattande forskargrupp som grundarna startat, har företagens nätverk också vidgats.

Medtentia och QuickCool är de yngsta företagen i vår studie och har färre anställda än de övriga fallföretagen. De har bland annat av den anledningen inte tillgång till ett lika stort nätverk som de andra. Vi anser dock att båda företagen har goda förutsättningar att skapa stora nätverk. Medtentia har redan ett kontaktnät i USA på grund av att uppfinnaren är amerikan, och då företagens produkt först patenterades där. Grundarna av QuickCool innehar, förutom kunskap inom olika medicinska områden, även nyckelpersoner i styrelsen med lång erfarenhet av affärsutveckling i branschen, vilka tillsammans ger ett gemensamt kontaktnät som en bra grund att stå på. QuickCool har dessutom bland annat goda kontakter i Kina, eftersom några av studierna gjorts där. Detta kontaktnät skulle eventuellt kunna användas för att komma in på den kinesiska marknaden. Enligt Gummesson uppstår ett nätverk då relationerna är många och komplexa, vilket kan sägas stämma väl in på fallföretagen.

Alla fallföretagen har bra kontaktnät på sin hemmamarknad eftersom de personer som är verksamma i bolagen tidigare arbetat i branschen. Av den anledningen är det inte så svårt att

identifiera Key Opinion Leaders och veta hur man kan få tag på Early Adopters. När företagen sedan vill ut på den internationella marknaden för att göra studier eller för att sälja produkterna är det svårare att få tag i dessa nyckelpersoner. Att delta på kongresser och mässor är betydelsefullt för att skapa ett kontaktnät, men ett snabbare sätt att skaffa sig ett nätverk utomlands är att samarbeta med en partner. Denna marknadsstrategi är något som både Jolife och WeAidU använt sig av och som även Medtentia och QuickCool har som mål att använda. BoneSupport däremot, har tänkt sig en partner först inför USA-lanseringen.

Fallföretagen förfogar över en unik kompetens och har utvecklat produkter med potential som gör dem attraktiva i nätverket, trots att deras makt och position uttalat inte är så stor. Genom att bygga upp en affärsmässig marknadsstrategi har de förmågan att påverka sin position i nätverket och därigenom utvecklas. Genom olika händelser kan förutsättningarna ändras från dag till dag, vilket är något som BoneSupport, WeAidU, och Jolife påtalat. De är snabbföränderliga eftersom organisationerna är små och måste hela tiden vara beredda på att förutsättningarna och därmed strategierna kan och bör ändras. Detta stämmer väl överens med Eneroth & Malms tankar om dissipativa strukturer. Det är viktigt att bygga upp en vision och identitet för att i någon mån kunna styra utvecklingen i en viss riktning. Våra fallföretag befinner sig i jämförelse med varandra i olika faser och har därmed olika förutsättningar att klara sig ur bifurkationspunkterna och hamna på någorlunda rätt spår igen. Stevrin menar att ett ökat samspel med omgivningen är oundgängligt i den nya affärsvärlden, vilket är något våra fallföretag också verkar tycka eftersom alla företagen antingen redan har ett samarbete med en partner eller har för avsikt att ha det i framtiden. Företagen uppger sig ha många möjliga strategier att välja på för att kunna växa i framtiden, vilket skulle kunna tolkas som en obeslutsamhet från deras sida. Vår tolkning är dock att de har tydliga mål och visioner samt en marknadsstrategi som de reviderar efterhand som förutsättningarna ändras. Att vara obeslutsam är enligt vår mening inte samma sak som att vara flexibel.

Ford menar att utan företagets resurser och förmågor skulle inte relationerna ha något värde, och utan relationerna skulle inte företaget kunna vara verksamt. Kärnan i det resonemanget är att företag och relationer i ett nätverk är beroende av varandra. I takt med att exempelvis LUCAS blir alltmer känd, får Jolife, trots sin ringa storlek, en starkare position i nätverket. Detta kan leda till att beroendet från Medtronics sida ökar. Att LUCAS omnämns i sjukvårdens nya riktlinjer, innebär att Medtronic har en bra position då det är mer attraktivt att samarbeta med ett företag vars produkt är omtalad och omnämnd i sådana betydande sammanhang. Vidare ökar värdet av såväl Jolifes produkt som av Medtronics produkter, då de kan säljas som komplement.

5.2.1.1 Teknologi och nätverk

Ford diskuterar också affärsrelationernas betydelse för ett företags utveckling och menar att de dels kan användas i utvecklingen av ny teknologi och dels i den kritiska processen då teknologin omvandlas till en produkt med ekonomisk potential. För våra fallföretag passar bägge beskrivningarna väl in. I produktutvecklingsfasen försöker alla våra fallföretag få tag i Early Adopters som kan testa och utvärdera teknologin. Genom detta tillvägagångssätt optimeras produkten inför det viktiga lanseringsskede då Key Opinion Leaders testar och, förhoppningsvis, rekommenderar den. För att få tag i dessa betydelsefulla personer krävs det att företaget har välutvecklade affärsrelationer och ett omfattande kontaktnät.

I den process då teknologin och tankarna bakom LUCAS förvandlats till en färdig produkt med ekonomisk potential har relationerna till de olika partnererna inom produktutveckling,

design, produktion och försäljning haft stor betydelse. Jolifes tekniska chef, som sedan starten arbetat med produktkonceptet och är den som driver utformningen av produkten, besitter stor kunskap om hur produkten ska designas och vilka funktioner den ska fylla. Företaget har lyckats att integrera olika krav och behov på ett effektivt sätt och som bevis på en lyckad produkt har Jolife fått pris för sin design av LUCAS. Enligt Fords indelning av teknologikategorier kan således Jolife anses ha både välutvecklade produkt- och marknadsteknologier. Eftersom såväl interna som externa faktorer och resurser är sammanvävda och tillsammans skapar värde, är det svårt att avgöra den ekonomiska potentialen hos en isolerad produkt. En anledning till att LUCAS finns i de flesta ambulanser i Region Skåne beror troligen på att nätverket i den regionen är störst, och att affärsrelationerna har hjälpt Jolife att sätta teknologin i ett sammanhang där värde skapats. Både de interna och externa faktorerna har spelat en roll för Jolifes framgång i denna region.

BoneSupports produkt kräver kompetens om både hur sprutan ska utformas samt hur ämnet som ska sprutas in fungerar. Detta kan förklara varför företaget har relativt många anställda och signalerar att det har en avancerad produktteknologi. Önskemålet att testa produkten på Early Adopters i syfte att optimera den bevisar att det även finns en viss marknadsteknologi i företaget.

I QuickCools fall finns kompetens inom hjärt- och lungmaskiner och kylaggregat i bolaget, vilket representerar ena delen av produktstrategin, medan den andra delen, näsballongerna, måste köpas in. Fords åsikt om att ett företags teknologi endast är värdefull då den kan kombineras med andra företags teknologier stämmer i QuickCools fall. Den kunskap som finns i företaget idag är inte värdeskapande, om den inte kan kombineras med en annan kompletterande teknologi, som exempelvis näsballongen. Företaget förfogar även över kunskap om marknadsteknologi, eftersom det visat att det kan relatera sin produktlösning till krav från andra företag. Från början hade QuickCool valt en annan typ av produktlösning som liksom konkurrenternas produkter innebar ett invasivt ingrepp, men sedan testerna med den nuvarande produktstrategin med näsballonger visade goda resultat, gick företaget över till den. Invasiva ingrepp är aldrig att föredra på grund av den risk som är förknippad med dem.

Då Medtentia endast har tre anställda är man i stort behov av att affärsrelationerna till konsulterna som arbetar för företaget fungerar på ett bra sätt. Företaget köper in mycket av både produkt- och marknadsteknologin, men är med dagens produkt inte beroende av någon annan teknologi för att kunna sälja. Däremot ändrar sig detta för Medtentias nästa projekt, där de blir beroende av andra företag som tillverkar konstgjorda klaffar för att deras egen teknologi ska vara värdefull.

Eftersom WeAidU har ett brett produktutbud och finns på många marknader har företaget visat en förmåga att kunna anpassa sig till många områden. Det kan av den anledningen sägas ha både marknads- och produktteknologi.

Processteknologi, det vill säga företagens förmåga att tillverka produkterna, är det inget av våra fallföretag som har utvecklat.

Ekonomiskt värdeskapande

Teknologiskt Innehåll	Känd	1 WeAidU	2
	Okänd	3 Bone- Support	4 WeAidU Jolife Medtentia QuickCool
		Oklar	Klar
		Medicinsk tillämpning	

Figur 5.3 Ekonomiskt värdeskapande

(Källa: Egen bearbetning av Ford, D *Managing Business Relationships* (1998) s.259)

Ford diskuterar med hjälp av matrisen hur ledningen ska få företaget att skapa ekonomiskt värde med den teknologi det förfogar över. Vid en anpassning till våra fallföretag har dimensionen med affärstillämpning ändrats till medicinsk tillämpning. En produkt kan, till exempel, bygga på en känd teknik, det vill säga det teknologiska innehållet, med Fords terminologi, kan anses vara känt. Samtidigt kan den medicinska tillämpningen, hur produkten används, vara oklar och det återstår att finna lösningar för detta. Ett företag vars produkt passar in på den beskrivningen placeras i ruta 1 i matrisen. Med andra förutsättningar placeras företagen i för dem applicerbara rutor, 2, 3 eller 4.

Eftersom Jolifes produkt, LUCAS är en maskin som bygger på traditionella behandlingstekniker, kan det teknologiska innehållet vid en första anblick betraktas som känt. Samtidigt grundar sig konceptet på ERCs nya riktlinjer för hur hjärtstopp ska behandlas, och det är inte helt självklart för vårdgivarna att ändra metod över en natt. Tankarna att leverera ett komplett system för HLR och tillhandahålla olika produkter som är nödvändiga för upplivning, som finns inom företaget, kräver att nya tekniska lösningar utvecklas. Av denna anledning måste det teknologiska innehållet klassas som okänt för vårdgivarna. Den medicinska tillämpningen är däremot klar inom Jolife; LUCAS ska användas på personer med hjärtstopp. Vid en placering av Jolife i matrisen med Fords två dimensioner av ekonomiskt värdeskapande, hamnar företaget efter ovanstående diskussion i ruta nummer fyra. Slutsatsen är att information och relationer är viktiga. Jolife lägger idag omfattande resurser på att vårda sina relationer till, bland andra, befintliga och potentiella kunder. Den säljteknik som används ska dock förändras, vilket eventuellt kan leda till att kvaliteten i relationerna försämras eftersom man inte vill lägga så stora resurser på varje kund.

Den medicinska tillämpningen för Medtentias produkt och företagets eventuella framtida produkter finns inom hjärtklaffskirurgi och kan inte tillämpas inom något annat område. Kompetensen finns inom detta område, men det är oklart vad exakt denna kompetens kan utvecklas till för teknologi. Med tanke på de stora riskerna som dagens metoder innebär vid hjärtklaffskirurgi, finns det ett behov av en teknologiutveckling. Medtentia befinner sig inom

ruta nummer fyra, och det är där viktigt att arbeta i partnerskap för att garantera att utvecklingsprocessen är i linje med affärsområdets behov. Företaget har visat på en medvetenhet rörande en sådan strategi, eftersom det satsar mycket resurser på relationsmarknadsföring och har önskemål om att samarbeta med en partner vad gäller produktens distribution. Det ekonomiska värdeskapandet är viktigt, eftersom marknadspotentialen kommer att öka och därmed konkurrensen.

QuickCool har även de en klar medicinsk tillämpning, med en produkt som kan kyla hjärnan selektivt. För att konstruera en så effektiv nedkylningsmetod som möjligt för hjärnan, som samtidigt innebär minst komplikationer för patienten, har QuickCool testat olika typer av produktstrategier. Man har fastnat för näskylningsmetoden, men inte utvecklat ballongerna färdigt. Enligt Ford kan då det teknologiska innehållet karaktäriseras som okänt, och företaget därför placeras in i ruta nummer fyra. Utvecklingen görs med hjälp av en partner och det är viktigt att vårda de relationer man har för att få en gynnsam utveckling.

BoneSupport och WeAidUs positioner i matrisen är jämförelsevis lika i vissa hänseenden, trots att vi valt att placera in dem på olika positioner i matrisen. Den medicinska tillämpningen är inte helt klar eftersom bilddiagnostik kan användas för att ställa diagnos vid många olika typer av sjukdomsfall. Inom vilket område den huvudsakliga medicinska tillämpningen kommer att ske är osäkert, och utvecklingen kan därför sägas vara slumpmässig.

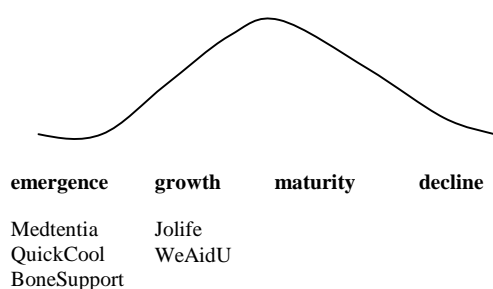
För BoneSupport är området för behandling av kotor en marknad med mycket stor potential och även företagets målmarknad. Produkten fungerar dock på alla ben, och kotsegmentet är därmed inte det enda möjliga alternativet. BoneSupports banbrytande teknik, att injicera ett ämne som inte är giftigt, och som bildar ett hårt benliknande material, är ännu okänd men bygger på beprövade alternativa behandlingsmetoder. Utifrån detta resonemang anser vi att BoneSupport kan placeras in i matrisens nedre del, mellan ruta tre och fyra. Det är viktigt med både enstaka aktörer och relationer för det ekonomiska värdeskapandet, vilket betyder att företagets nuvarande marknadsstrategi, att inrikta sig mot affärsområdet kotsegment, är en riktig väg att gå.

För WeAidUs del är användandet av bilddiagnostik inget nytt och teknologin kan tillämpas på många olika sätt. Däremot är det ett nytt fenomen att läkaren via tekniken får hjälp att ställa diagnos och med den utgångspunkten borde teknologin anses som okänd. WeAidU är följaktligen svårplacerad i matrisen, men vi har slutligen valt att placera in företaget i både ruta nummer ett och fyra. Antingen kommer företaget att utvecklas med nya produkter på gamla marknader, det vill säga i ruta nummer fyra, eller med gamla produkter på nya marknader, det vill säga i ruta nummer ett.

5.2.2 Partnerskap och allianser

Enligt Mohr är det fördelaktigt för företag att samarbeta med partners, eftersom inblandade parter kan dra nytta av varandras resurser och kompetenser. Miles & Preece betonar att allianser är särskilt viktiga för små teknikbaserade företag som befinner sig i ett tidigt utvecklingsstadium. De menar att dessa företag ofta har nya innovativa idéer och produkter, men inte erfarenhet och tillräckliga resurser för att kunna utveckla och kapitalisera produkterna.

Mycket av det som betonas i teorierna stämmer väl överens med de fem fallföretagen. De är alla helt beroende av att få in kapital för att kunna fortsätta utvecklingen av produkten och för att få igång en riktig försäljning. Kapital som gör att de kan fortsätta att förbättra produkten får de bland annat genom riskkapitalbolag och företagsänglar. När det gäller att producera och distribuera produkterna är dock företagen beroende av att hitta samarbetspartners. Inget av de fem fallföretagen skulle i dagsläget ha råd, eller ha tillräcklig kunskap för, att tillverka produkterna själva och sedan sälja och tillhandahålla service på en global marknad; detta måste ske i samarbete med en partner. När Miles & Preece säger, att företagen inte har tillräcklig erfarenhet för att klara av att kommersialisera produkten, stämmer det till viss del för våra fallföretag, och för innovationsföretag i allmänhet stämmer det säkert också, men vi har genom våra intervjuer och genom bearbetning av företagsinternt material uppmärksammat att flera av namnen på de personer som sitter i styrelsen för företagen återkommer för flera företag i branschen. De är personer som har en lång erfarenhet av branschen, som har arbetat i medicinteknikföretag under många år och som har varit med och startat upp flera liknade projekt. De vet därmed vad som krävs för att få sådana här projekt att fungera. Exempelvis kan nämnas att nyckelpersoner i Jolifes styrelse också sitter med i QuickCools och Medtentias styrelser, samt är aktiva i en mängd andra högteknologiska innovationsföretag. Vid intervjuerna har framkommit att det finns en krets av människor som går mellan de olika företagen och alla känner varandra. Kunskapen som skapas försvinner inte ut på samma sätt som i många andra branscher, utan den stannar kvar och växer för varje nytt projekt. Den kunskap och erfarenhet som dessa nyckelpersoner besitter, är därmed ovärderlig för fallföretagen och är inte utbytbar mot ett samarbetsavtal med en partner. På samma sätt klarar sig inte företagen med endast dessa kompetenta ledare; företagen är även starkt beroende av bra samarbetspartners. De två faktorerna fungerar som utmärkta komplement till varandra, de förstärker varandra och tillsammans kan de skapa konkurrenskraftiga företag med potential att revolutionera den globala marknaden. De stadier i vilka våra fallföretag befinner sig är mycket känsliga perioder och framgången är beroende av flera faktorer.



Figur 5.4 Produktlivscykeln

(Källa: Mohr, *J Marketing of High-Technology Products and Innovations* (2005) s. 88)

Medtentia, QuickCool och BoneSupport befinner sig alla under "emergence". I teorierna framgår det ej om företagen börjat sälja sina produkter i detta stadium, men enligt vår tolkning innebär detta stadium i PLC att företagen har en produkt som de utvecklar och eventuellt även påbörjat försäljningen av. Osäkerheten kring deras produkter är fortfarande stor, men de tre företagen är övertygade om att deras produkter har potential att vända upp och ner på marknaden och att skapa nya standards. Enligt Mohr är detta stadium strategiskt mycket viktigt, då det ofta är här som grunden läggs för vem som kommer att vinna "the standard race". Partnerskap och allianser underlättar skapandet av en standard. Medtentia har anställt en konsult med uppgift att identifiera och utvärdera olika partners. QuickCool har idag ett samarbete med en leverantör för näsballongerna, men kommer att söka andra partners

som är mer specialiserade inom stroke och som är större på den internationella arenan när det gäller distributionen av produkten.

BoneSupport har identifierat några potentiella partnerföretag för distribution av produkten, men har ännu inte inlett några förhandlingar. Eftersom USA i dagsläget är den viktigaste marknaden för BoneSupport, är det en fördel om samarbetspartnern är amerikansk och redan har ett utbyggt kontaktnät och en stor kundkrets. Att BoneSupport redan har ett FDA-godkännande är en stor fördel och leder till att företaget får ett bättre förhandlingsläge. Det är större chans att BoneSupport själv kan välja sin partner istället för att tvingas ta första bästa som visar intresse av ett samarbete.

Mohr menar vidare, att det under "emergece" kan vara lönsamt för företaget att liera sig med konkurrerande företag för att utveckla en förfinad teknologi. Detta är dock ingenting som något av våra fallföretag har haft intresse av att göra. Den allmänna meningen tycks vara, att det kräver för mycket tid och resurser och att det skulle splittra företagets fokus. Ett par har dock sagt att det i framtiden skulle kunna vara en möjlig strategi.

Jolife och WeAidU har enligt vår bedömning kommit lite längre i produktlivscykeln och skulle kunna sägas befinna sig i "growth". Ett tecken på detta är, enligt Mohr, att en dominerande design har blivit standard. I och med att ERC har ändrat riktlinjerna för behandling av hjärtinfarkt och förordar kompressioner före defibrillering, och dessutom nämner Jolifes produkt LUCAS vid namn i samband med riktlinjerna, kan man säga att Jolife är på väg mot, eller i alla fall har god chans att bli en standard. Huruvida WeAidU har blivit en standard eller ej, kan diskuteras, men enligt vår uppfattning befinner sig företaget i "growth", då de har fått igång en ordentlig försäljning och då de har en marknadsandel på 60 procent av hemmamarknaden.

Enligt Mohr är det i detta stadium viktigt att företaget är marknadsorienterat och förstår kunden och kan uppfylla kundens förväntningar. Detta diskuterades i föregående kapitel, men kort uttryckt kan sägas, att både Jolife och WeAidU verkar vara medvetna om denna problematik, då de utvecklat en kundförståelse och en hög grad av marknadsorientering. Mohr menar vidare, att det i detta stadium är vanligt att företag, speciellt små företag, lierar sig med större etablerade företag med väl utvecklad distributions- och marknadskompetens, vilket är i enlighet med alla fem företagens strategier.

5.2.2.1 Val av partner

Feeny har ställt upp olika kriterier på kompetens som en partner bör ha. Ett handlar om leveransförmåga. Har partnern tillräcklig kunskap inom området? Samtliga fallföretag har satt upp som kriterium för samarbetspartnern att den skall vara specialist inom det område som innovationen rör, exempelvis inom stroke. En anledning är att partnern då redan har säljare med kompetens inom området, vilket är nödvändigt för produkter av detta slag, samt att partnern redan har byggt upp en kundkrets. Om detta kriterium inte uppfylls, tar det väsentligt längre tid att lansera produkten, och kostnaden blir mycket större. Just tidsaspekten är en mycket viktig framgångsfaktor.

En partner måste även ha relationskompetens. Kan partnern planera och utveckla lönsamma affärsplaner? Denna kompetens, och kompetensen inom medicinteknik, är avgörande för de fem företagen, då det är just marknadsorienteringen som företagen ser som sin största brist. Feeny betonar även vikten av att företaget fortsätter att vara involverat i processen och inte

lägger över allting på partnern. Jolife och BoneSupport kommer båda att ha en egen liten marknadsavdelning inom företaget, som kan arbeta med distributören och kontrollera att arbetet sker i företagets intresse. Slowinski menar, att ett samarbete endast kan lyckas om den högsta ledningen och nyckelpersoner från båda företagen är inblandade. Jolifes VD Erik von Schenk arbetar nära Medtronic och är högst engagerad i alla frågor som rör samarbetet. Vi har inte kunnat bilda oss någon egen uppfattning om hur Medtronic ser på samarbetet, men enligt Erik von Schenk har det hittills uppfyllt hans förväntningar och löpt på utan problem.

WeAidU har avtal med olika distributörer i olika länder. Ett av företagets främsta krav, är att partnern skall kunna ansvara för installation och service av produkten. Att ha olika partners i alla länder, trots att till exempel WeAidUs nuvarande "huvudpartner" GE Health Care finns representerad världen över, kan innebära både fördelar och nackdelar för WeAidU. En fördel är att företaget inte blir beroende av partnern, utan lätt kan byta partner om den inte motsvarar WeAidUs förväntningar, vilket ger WeAidU ett visst mått av makt. Det kan dock leda till att partnerföretagen känner sig åsidosatta, och leda till ett misstroende från partnerns sida, vilket kan få stora negativa inverkaner på relationen mellan företagen. En annan nackdel kan vara att WeAidU har för många partner för att kunna behålla kontrollen över dem. Det kan medföra att partnerföretagen inte satsar på WeAidUs produkt utan lägger mer tid och resurser på försäljningen av andra produkter. WeAidU kommer att ha en liten försäljningsorganisation i Sverige, med ansvar för de svenska kunderna.

Medtentia kommer eventuellt att ha en liten egen marknadsavdelning, samtidigt som man låter en etablerad partner sköta all distribution av produkten. QuickCool har inte för avsikt att ha någon egen marknadsavdelning, utan kommer att lägga över allting som har med distribution att göra på en partner. Företaget ser däremot behov av personal med tekniskt kunnande i Lund för det övergripande ansvaret för supporten.

Feeny menar att en partner bör utvärderas efter ovanstående förmågor och inte efter exempelvis varumärke eller resurser. Företagen i vår studie följer inte Feenys rekommendationer helt och hållet, utan ställer upp som viktiga kriterier att samarbetspartnern skall ha ett välkänt och välrenommerat namn, samt att de skall ha resurser att marknadsföra företagets produkter med.

5.2.2.2 Risker med partnerskap och allianser

För att ett partnerskap skall lyckas, krävs att det finns en ömsesidig förståelse för respektive partners svagheter och styrkor samt att företagens strategier är länkade till varandra och riktade åt samma håll. Om inte den grunden finns i samarbetet, är risken stor att partnerskapet eller alliansen misslyckas. En viktig fråga är hur transparenta företagen bör vara inför varandra. Mohr, Lemming och Singh har olika syn på denna fråga. Mohr menar att företaget inte bör vara alltför transparent, då det kan utnyttjas av partnern, vilket kan leda till informationsläckage och förlorade företagshemligheter. Lemming å andra sidan hävdar att varje partnerskap fallerar om det inte råder maximal transparens mellan parterna. Enligt Singh handlar frågan om synen på kunskap. Han menar vidare att om kunskap ses som ett medel att utöva makt, vilket innebär att företagen håller hårt i kunskapen, motverkar det stabila partnerskap och strategiska allianser. För Jolife, som har valt att samarbeta med partners både när det gäller produktion och distribution, är detta en betydande fråga. För Jolife är partnerskapen därmed av största vikt, och fungerar endast om företagen är transparenta inför varandra. Visserligen finns det risk att hemlig information läcker ut, men det är någonting som Jolife måste riskera. Deras partnerskap bygger på en stark tillit mellan företagen. Jolife är

däremot noga med att hålla kontrollen över vad som produceras och vad som säljs. Leverantörerna och distributörerna har ingen kontakt med varandra, utan allting går igenom Jolife. Det är ett sätt att behålla makten trots en stor transparens företagen emellan.

WeAidU har inte gått in på vilka relationer de egentligen har till sina distributörer. Vi menar dock att det kan vara svårt att ha ett nära samarbete med flera olika partner. Vi bedömer också att tilliten, från WeAidUs partners sida, kan bli mindre eftersom de vet om att WeAidU samarbetar med deras konkurrenter. Incitamenten till maximal transparens bör därför av naturliga skäl vara mindre från partners sida.

De övriga företagen har också partnerskap och är beroende av dessa för sin fortsatta verksamhet, men då de ännu inte har lanserat sina produkter, har vi valt att inte analysera deras relationer på ett djupare plan. Det viktigaste är att företagen är medvetna om vilka risker som finns. Därmed kan många onödiga problem förebyggas.

5.2.3 Sammanfattning partnerskap och nätverk

5.2.3.1 Jolife

Jolife har stor kompetens och erfarenhet inom företaget, som vet vad som krävs för att driva ett företag som Jolife, och som utformar strategier som möjliggör ett inträde på den globala marknaden. Jolife har dock inte alla resurser och kompetenser som behövs för att kunna skapa en global standard. Företaget har därför inlett ett samarbete med Medtronic, som har:

- stor etablerad kundkrets
- utbildade säljare
- stora resurser att marknadsföra LUCAS för

Jolife kommer att ha en egen marknadsavdelning som arbetar parallellt med Medtronic, för att behålla kontrollen över sin produkt och för att säkerställa att Jolife och Medtronic strävar mot samma mål. Jolifes VD har en aktiv roll i samarbetet med Medtronic, då han vill signalera att samarbetet har en hög prioritet för Jolife.

Jolife har ett mycket stort nätverk, genom att företaget har:

- anställda inom många olika områden
- välkända styrelsemedlemmar med branscherfarenhet, som är engagerade i affärsstrategierna
- distributionspartner
- referenskliniker

5.2.3.2 WeAidU

WeAidU har, enligt egen utsägo, all nödvändig kompetens inom företaget, och är endast beroende av kapital för att växa. Ju mer kapital man får desto snabbare kommer det att gå. Tidsfaktorn är viktig för att skapa tillväxt. WeAidU har valt att samarbeta med olika partner i olika länder. Företaget är därigenom inte helt beroende av en partner för försäljning av produkten, vilket dock kan innebära risker i form av minskad kontroll och mindre tillit. Kriterier för val av samarbetspartner:

- stor etablerad kundkrets
- tar hand om service och installation av produkten

WeAidU kommer att ha en liten marknadsavdelning i Sverige, som kan vårda relationerna med de svenska kunderna. WeAidU har ej gått in på hur relationerna och kontrollen hanteras med de olika distributörerna.

WeAidU har ett mycket stort nätverk genom att företaget har:

- stor forskargrupp + referenskliniker
- anställda inom många olika områden
- distributionspartners

5.2.3.3 BoneSupport

BoneSupport har den specialistkompetens inom företaget, som behövs för att utveckla en lanseringsfärdig produkt. Det saknas däremot marknadskompetens inom företaget. Det finns potentiella partnerföretag för distribution av produkten, men man har ännu inte inlett några förhandlingar. Företaget planerar att bygga upp en liten marknadsavdelning i Europa och

förbereda lanseringen i USA, där det eventuellt tänker samarbeta med en distributör. Strategin för produktlanseringen verkar inte ännu vara helt klar. Eftersom BoneSupport beräknar att lansera produkten i Europa i år, och i USA så snart som möjligt efter det, är vår uppfattning att företaget har ganska bråttom att finna en lämplig partner. Kriterier vid val av distributionspartner:

- har sin verksamhet inom ryggsdivisionen
- har en stark säljkår

BoneSupport har ett stort nätverk, genom att företaget har:

- anställda inom många olika områden
- samarbete med högskolor

5.2.3.4 Medtentia

Medtentia anser inte att de har tillräcklig kompetens eller tillräckliga resurser för att klara distribution av produkten på den globala marknaden. Medtentia har anställt en konsult som har som uppgift att identifiera möjliga samarbetspartners för lansering av företagets produkt. Kriterier vid val av partner:

- världsomspännade organisation med resurser att lansera Medtentias produkter på alla marknader samtidigt
- säljare med inriktning på RM

Medtentia kommer att ha en egen liten marknadsorganisation parallellt med samarbetet med distributören för att kunna behålla kontrollen över relationen.

Medtentia har ännu ett relativt litet nätverk på grund av sin ringa ålder och en relativt liten personalstyrka. Ett par viktiga faktorer ger dock företaget god potential:

- grundarna har lång erfarenhet i branschen
- tillgång till ett nätverk i USA genom uppfinnaren

5.2.3.5 QuickCool

QuickCool har den specialistkompetens inom företaget, som behövs för att utveckla produkten, och har även marknadskompetens inom företaget. Företaget är dock för litet och har för små resurser för att klara sig på den globala marknaden utan en partner. QuickCool har idag ett samarbete med en amerikansk leverantör för näsballongerna, men QuickCool kommer att söka andra partners som är mer specialiserade inom stroke och som är större på den internationella arenan när det gäller distributionen. Kriterier vid val av partner:

- kan överta tillverkningen av engångsmaterial till produkten
- är verksam inom de områden där QuickCools produkt kan säljas

QuickCool har ännu ett relativt litet nätverk på grund av sin ringa ålder och en mycket liten personalstyrka. Har ännu ingen marknadsföring, vilket gör företaget till mindre känt.

Tillräcklig potential uppnås dock genom att:

- grundarna har lång erfarenhet i branschen
- man har kontakter i Kina

5.3 Internationalisering

Det finns många teorier som understryker betydelsen för ett företag av att inte stanna vid hemmamarknadens gränser, utan att satsa på att bli en erkänd aktör på den globala marknaden. Teorierna är dock inte ense om när och i vilken takt en utlandsetablering bör ske. Den traditionella strategin förespråkar uppbyggnaden av en stabil hemmamarknad, för att därefter gradvis öka utlandsverksamheten. Den nya teorin förespråkar en snabb utlandsetablering, huvudsakligen genom samgående i nätverk. Dimitratos skriver att dagen småföretag ofta är så kallade Micromultinationals, vilka tenderar att lägga mindre tid och resurser på hemmamarknaden, för att istället, kort efter etableringen, gå ut på den internationella marknaden. Teorierna ger inte en tydlig definition av tidsaspekten, så det är svårt att avgöra hur lång tid "kort efter etableringen" är. Att mindre resurser läggs på hemmamarknaden för att användas för en snabb utlandsetablering, är ingenting som vi ifrågasätter, men inte heller någonting som vi har kunnat finna belägg för, då det inte klart har definierats i teorierna.

I och med globaliseringen sker en uppluckring av landsgränserna, vilket kan leda till att hemmamarknadens gränser flyttas. Idag betecknas kanske Sverige, eller möjligtvis Norden, som hemmamarknaden, men inom några år kommer den kanske att omfatta hela Europa.

Vi har kunnat konstatera att av de fem företag som vi har undersökt, har alla valt att börja med att satsa på hemmamarknaden. Här har företagen genom sina grundare, anställda och riskkapitalister haft ett kontaktnät redan från starten, och har därigenom haft fördelar i att söka finansiärer och samarbetspartners samt att identifiera och vinna Key Opinion Leaders och Early Adopters. Samtliga företag har utvecklat och förbättrat sin produkt, eller har för avsikt att göra det, i samarbete med Key Opinion Leaders och Early Adopters i Sverige. Jolife, BoneSupport och QuickCool har alla uttryckt en önskan om att optimera produkten i Europa innan en lansering i USA kan ske. De tre företagen samt WeAidU har även för avsikt att växa gradvis, det vill säga att ta en eller några marknader i taget. Medtentia har, i motsats till de andra företagen, en strategi som går ut på att lansera produkten i flera delar av världen samtidigt. Enligt Medtentias VD Olli Keränen beror det på att investerarna ställer höga krav på en snabb vinst och en kort Pay Back-tid. För att lyckas med sin strategi behöver företaget hitta rätt partner. Det söker en distributör som har en världsomfattande verksamhet, och som redan är stor inom hjärkirurgi och därför redan har etablerade kontakter med rätt kunder. Detta snabbar på och underlättar försäljningen av produkten. Skulle Medtentia å andra sidan, inför en världsomfattande lansering, välja en distributör som det av olika anledningar inte går att få ett fungerande samarbete med, kunde det bli oerhört kostsamt och svårt att klara av.

Enligt Dimitratos är en av förutsättningarna att Micromultinationals skall lyckas, att företagets grundare och ledning har en global vision och att de stimulerar sina anställda att arbeta med den som mål. Samtliga företag har från starten haft målet att erövra den globala marknaden, och dessa strategier genomsyrar hela företagen. Huvudmarknaden för alla företag utom för WeAidU är den amerikanska. Även WeAidU satsar på ett FDA-godkännande för att möjliggöra en USA-lansering, men man har inte uttryckligen sagt att USA är en målmarknad, utan verkar snarare inriktade på att erövra Europa. Hos de andra företagen står USA-marknaden för mellan 50 och 90 procent av fallföretagens potentiella marknader. Det är därför mycket viktigt för företagen att få ett FDA-godkännande, så att de kan börja bearbeta den amerikanska marknaden. Europa tycks nästan bara vara ett mellanled, och trots att teorierna understryker vikten av att anpassa och skraddarsy sina strategier efter olika

marknader, så tycks globaliseringen i detta fall sudda ut landsgränserna och göra Europa till fallföretagens hemmamarknad. Kina och Indien är två andra marknader som företagen har pekat ut som intressanta. Dessa länder har en enorm potential, men i dagsläget har de inte tillräckliga resurser, och inte tillräckligt förfinade metoder i jämförelse med USA, för att vara de viktigaste marknaderna, trots ländernas stora befolkningsantal. Vi anser dock att dessa marknader på lång sikt kommer att öka i betydelse. Intressant att påpeka är, att varken Jolife eller WeAidU, som är de enda företag som har påbörjat och fått igång sin försäljning, har ett FDA-godkännande. BoneSupport som räknar med att kunna lansera sin produkt i år har redan detta godkännande, varför en etablering i USA inte ligger långt bort. Frågan som BoneSupport ställer sig är snarare vilken strategi som bör användas när företaget väljer att gå in på USA-marknaden. BoneSupport är även det enda företag som planerar en eventuell uppbyggnad av en egen försäljningsorganisation i USA. Detta är mycket kostsamt och är endast genomförbart om företaget lyckas få amerikanskt riskkapital på cirka 25 miljoner dollar. Det kan vara svårt, eftersom amerikanska företag tenderar att främst investera i andra amerikanska företag.¹¹¹ BoneSupports andra möjlighet, att samarbeta med en distributionspartner som är stor på den amerikanska marknaden, är den strategi som de övriga företagen har utarbetat för sin USA-lansering. Jolife tror att de kommer att få ett FDA-godkännande under våren 2006 och har redan ett väletablerat samarbete med den amerikanska jätten Medtronic. Då Medtronics huvudmarknad är USA och Jolifes produkt är ett bra komplement till Medtronics andra produkter, har Medtronic redan en stor kundkrets som även tilltalas av Jolifes produkt. Det finns därmed, enligt vår bedömning, stora chanser för Jolife att lyckas med en relativt snabb lansering och utbredning av produkten på den amerikanska marknaden. WeAidU räknar med att de kommer att få ett godkännande om cirka två till tre år. Samma tidsplan gäller för QuickCool och Medtentia, men då bör det tas med i beräkningen att de två sistnämnda företagen inte räknar med att lansera sina produkter förrän under år 2007.

Kanske kan en anledning till att WeAidU ligger lite efter de andra företagen, när det gäller FDA och USA, vara, att företaget snarare har arbetat efter den traditionella metoden att först bearbeta hemmamarknaden ordentligt, för att sedan stegvis ta sig ut på den internationella arenan. Som hemmamarknad får väl i detta fallet både Sverige och Finland räknas, då företaget har en marknadsandel i dessa länder på cirka 60 procent. Liksom de andra fallföretagen har WeAidU planer på att distribuera sin produkt i världen med hjälp av partnerföretag. Just nu pågår förhandlingar med olika distributörer i nyckelländer som England, Belgien och Tyskland. Till skillnad från de andra företagen har WeAidU däremot inte för avsikt att försöka hitta en partner som kan sköta lanseringen worldwide. Företaget har redan ett samarbete med GE Health Care, men är av den mening att företaget, trots att GE Health Care finns i stora delar av världen, får bättre villkor om de arbetar med olika distributörer i olika länder och därmed inte blir låsta och beroende av en distributör.

Jolife arbetar på ett helt annat sätt. Medtronic, Jolifes samarbetspartner, har verksamhet över hela världen. Det innebär att Jolife kan utnyttja Medtronics kompetens och lokala kännedom i varje land de önskar lansera sin produkt i. Om Jolife skulle bygga upp en egen försäljningsorganisation i varje land där de vill sälja sin produkt, så skulle mycket stora resurser och lång tid krävas. Det skulle ge stort utrymme för konkurrenter med kunskap om marknaden att utveckla en liknande produkt och eventuellt starta en försäljning innan Jolife hunnit bygga en väl fungerande säljorganisation i respektive land. Alternativet att ha olika partners i olika länder skulle även kunna innebära högre kostnader för Jolife eftersom det tar tid och kräver resurser att hitta och utvärdera möjliga samarbetspartner. En viktig faktor i

¹¹¹ Mogren, D Personlig intervju 2005-12-07

partnerskap och allianser är ömsesidig tillit och förtroende, och genom att ha olika partner i varje land finns det en risk att tilliten och förtroendet minskar. Jolife skulle ha fler relationer att sköta och svårare att kontrollera varje marknad. Risker för informationsläckage och risken att företagshemligheter avslöjas skulle öka. Genom att arbeta med en partner i samtliga länder kan ovanstående problem undvikas eller risken är åtminstone mindre. Samtidigt blir beroendet av varandra i partnerskapet mycket starkt. För ett litet innovationsföretag som Jolife och för de andra fyra fallföretagen är risken stor att samarbetet med en stor global partner innebär ett mycket starkt beroende av partnerföretaget och att innovationsföretaget förlorar sin makt och sin självständighet, då det enda sättet att sälja produkterna är genom partnern. Det globala företaget är kanske inte heller lika beroende av innovationsföretaget, eftersom det möjligen har en uppsjö av andra intelligenta innovationsföretag att samarbeta med, vilket kan leda till en stark förskjutning av makten.

En annan strategi att etablera sig på världsmarknaden är att gå med i något nätverk och på så sätt få tillgång till resurser och kompetenser som företaget inte själv har, men som kan vara av betydelse för försäljning av produkten i andra länder. Genom nätverket kan företaget få kontakt med personer och företag som det kan liera sig med, och tillsammans kan de sälja en eller flera produkter till ett eller flera kundsegment. Fallföretagen måste alltså inte nödvändigtvis finna varsin distributionspartner som sköter all försäljning av produkten. Skickligheten att bygga nätverk är av stor betydelse för fallföretagen och kan komma att avgöra företagets framtid – att vinna eller försvinna.

5.3.1 Sammanfattning

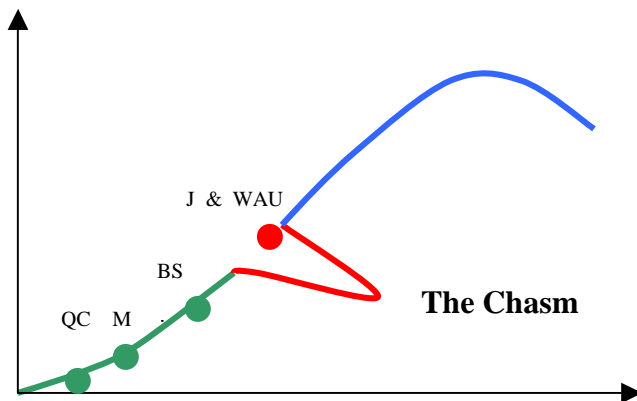
Företag	Försäljning	Marknad under bearbetning	Huvudmarknad	Potentiell marknad	FDA-godkännande
WeAidU	Sverige, Finland, Danmark	Europa - England, Belgien, Tyskland	Europa	USA, Canada	Nej, beräknas ta ytterligare 2-3 år
Bonesupport	-	Europa	USA 80%	Kina, Japan, Korea	Ja
Jolife	Sverige, England, Holland	Europa – Tyskland, Spanien, Frankrike, Italien	USA, Europa	USA	Nej, beräknar vara klart 2:a kvartalet 2006
Medtentia	-	Europa – Tyskland, England, Frankrike	USA 50%	Asien 25%	Nej, beräknas ta ytterligare 2-3 år
QuickCool	-	Skandinavien	USA, Europa	USA	Nej, beräknas ta ytterligare 2-3 år

Figur 5.5 Sammanfattning Internationalisering

5.4 Crossing the Chasm

Moore's resonemang om "the chasm" passar mycket bra in på den problematik som denna uppsats berör. Moore menar att om företag inte är medvetna om olika kunders krav och kan anpassa sina marknadsstrategier till dessa, är det risk att företagen inte kan ta sig över "the chasm". Det faktum att det i medicinteknikbranschen finns få medelstora bolag, visar att

småföretagen har problem med att växa. Att ha utvecklade och välanpassade marknadsstrategier löser inte hela problemet om tillväxt, men borde kunna vara till hjälp. Vi har nedan placerat in fallföretagen på "the chasm curve" utifrån Moores teorier om marknadsstrategier på den unga respektive mogna marknaden.



Figur 5.6 The Chasm
(Källa: Moore, G *Crossing the Chasm*, (2002))

Såväl BoneSupport, Medtentia som QuickCool befinner sig, enligt vår tolkning, på den unga marknaden. På denna marknad är målet med marknadsstrategierna att etablera företagets namn och produkt, vilket BoneSupport arbetar aktivt med, då man försöker påverka flera olika köpbeslutsnivåer samtidigt. BoneSupport och Medtentia lägger resurser på att marknadsföra sig genom att delta på olika konferenser och aktivt söka Early Adopters och Key Opinion Leaders, vilket också kan tolkas som att de försöker etablera företagets namn och produkt på marknaden. Trots att QuickCool inte aktivt marknadsför sig till potentiella kunder, försöker de ändå etablera sitt företagsnamn och sin produkt bland forskare och experter med hjälp av den expertgrupp som ska bildas.

Moore menar vidare, att det är viktigt att ingenjörer och personer involverade i F&U har en betydande roll när företaget befinner sig på den unga marknaden, eftersom kunderna kräver skraddarsydda lösningar och teknisk support. Framförallt BoneSupport, men även Medtentia och QuickCool, betonar vikten av att ha personer som arbetar med att utveckla produkterna och ge utbildningar. Deras marknadsstrategier kan därför sägas stämma väl överens med det som Moore rekommenderar på den unga marknaden. BoneSupport har dock kommit lite längre i sin utveckling än vad Medtentia och QuickCool har gjort, och befinner sig av den orsaken närmre "the chasm".

Jolife och WeAidU har lyckats att ta sig förbi den unga marknaden och befinner sig enligt vår bedömning för tillfället i "the chasm". Då kännedomen om LUCAS är hög i branschen och WeAidUs CARE Heart finns på 60 procent av hemmamarknaden, kan företagets namn och produkter anses väletablerade, vilket enligt Moore var målet på den unga marknaden.

Då kunderna på den mogna marknaden inte köper en högteknologisk innovation utan förankring hos pålitliga kolleger, arbetar såväl Jolife som WeAidU intensivt med att få tag i Key Opinion Leaders. Dessa kan sedan förhoppningsvis i sin tur rekommendera produkterna, som därigenom kan nå ut till Early Majority. Enligt Moore är uppgiften för företag som befinner sig i "the chasm" att antingen utveckla produkten eller att ha en partner för att kunna erbjuda en helhetslösning för kunderna på den mogna marknaden. Både Jolife och WeAidU

använder sig av båda dessa strategier i syfte att nå fler kunder. Alla fallföretagen har, i enlighet med Moores resonemang, konstaterat att de vill samarbeta med distributionspartners som redan har kunskap inom ett visst område, så att kunderna kan erbjudas en helhetslösning.

Jolife har uppvisat en medvetenhet om att det krävs en strategiändring för att komma ur "the chasm". Kännedomen om LUCAS är hög, och därför vill företaget hitta "lättare" kunder som inte kräver lika mycket support som användarna på den unga marknaden. Genom att utbilda både Jolifes och Medtronics säljare försöker de tillsammans minska "the chasm" och sedan nå Early Majority. Eftersom det är genom en försäljning till dessa kunder som Jolife har chansen att bli marknadsledande, vill de förändra sin nuvarande säljteknik som riktar sig till Innovators och Early Adopters.

WeAidU försöker komma ur "the chasm" genom att utveckla sitt produktkoncept och har som mål att lansera flera olika produkter. De använder sig även av olika distributionspartners i olika länder, vilket kan stämma med Moores rekommendation att söka "lämpliga partners".

Moore hävdar att relationerna till finansörerna är av högsta vikt då företag befinner sig i "the chasm". Detta anser vi dock vara mycket viktigt även på den unga marknaden, eftersom man då annars inte ens kan sälja till de teknologientusiaster och visionärer som finns där. Alla våra fallföretag har påpekat att deras utveckling till stor del beror på finansörerna.

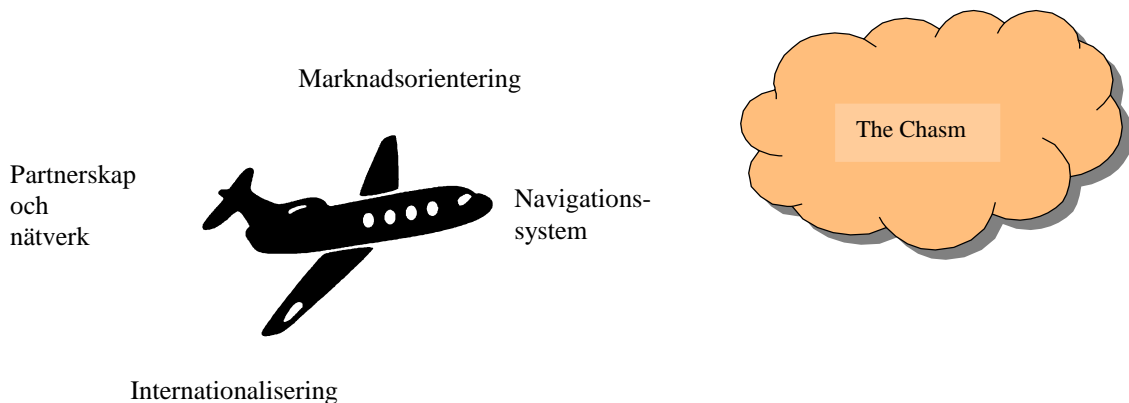
I enlighet med Dhebars resonemang, menar även vi att det finns fler "chasmer" för högteknologiska företag att överbrygga, än den som Moore identifierat. Andra lägen där marknadsstrategierna bör ändras, är exempelvis om företaget inte får ett FDA-godkännande.

5.5 Sammanfattning av analys

Tabellen nedan visar vår uppfattning om hur väl företagen har lyckats med att utveckla de marknadsstrategier som, enligt vår bedömning, kan leda till ökad tillväxt.

	Marknadsorientering	Internationalisering	Partnerskap & nätverk
Jolife	Mycket bra. Företaget är väl medvetet om betydelsen av denna faktor och lägger ned tid och resurser på optimering av marknadsorienteringen.	Företaget satsar just nu mycket på faktorer som gynnar företagets internationaliseringsprocess. Har stor potential att lyckas genom samarbetet med Medtronic. Behöver FDA godkännande.	Samarbetet med Medtronic har hittills varit mycket givande. Medtronic bidrar med ett nätverk, stor kundkrets, och sköter all marknadsföring.
WeAidU	Bra. Företaget är väl medvetet om betydelsen av denna faktor och lägger ned tid och resurser på optimering av marknadsorienteringen.	Säljer sin produkt i vissa länder i Europa. Växer långsamt. Ligger efter när det gäller ett FDA-godkännande och en USA-lansering.	Har ett stort nätverk. Har inte identifierat en optimal partner. Samarbetar med många olika, vilket kan vara riskabelt.
Bone-Support	Har hittills haft en tillräcklig marknadsorientering, men ligger efter nu, med tanke på att produkten snart är lanseringsfärdig. Bråttom att skaffa marknadskompetens.	Har redan FDA-godkännande. Verkar mycket lovande inför en USA-lansering. Viktigt att den lyckas, då USA-marknaden står för 80-90% av den potentiella marknaden.	Stort nätverk. Brådskande att hitta ny, helst amerikansk, partner. Funderar på att bygga egen försäljningsorg. i USA. Kan vara lönsamt, men svårt att hitta och utbilda bra säljare, för vilket erfarenhet saknas. Stor risk!
Medtentia	Har en tillräcklig marknadsorientering för det stadium i vilket företaget befinner sig. Har ännu ingen marknadsansvarig, men är i begrepp att tillsätta en sådan i företaget. Verkar vara väl förberett för att ta ett steg uppåt på kurvan.	Har inte ännu kommit igång, men förbereder ett FDA-godkännande till om cirka två år. Planerar referensstudier i Europa.	Har nätverk i Sverige samt tillgång till grundarens nätverk i USA. Håller på att leta efter lämplig partner.
QuickCool	Har en tillräcklig marknadsorientering för det stadium i vilket företaget befinner sig. Har ännu ingen marknadsföring eller en särskild marknadsansvarig.	Har inte ännu kommit igång, men förbereder ett FDA-godkännande till om cirka två år. Planerar referensstudier i Skandinavien.	Har nätverk i Sverige samt bra kontakter i Kina.

Figur 5.7 Sammanfattning av analys



Figur 5.8 Teoretiskt ramverk

För att flygplanet överhuvudtaget skall kunna flyga krävs bränsle, i företagens fall riskkapital. Att inte komma över ”the chasm”, på grund av brist på kapital, är ett stort hot för små kunskapsintensiva företag. När väl planet har bränsle, en stark motor och aerodynamiska vingar är det viktigt att planet kan flyga åt rätt håll och inte störta när det möter olika hot. Därför är det viktigt med ett bra navigationssystem. För tillväxtföretag inom medicinteknikbranschen kan förutsättningarna, och därmed det strategiska agerandet, ändras över en natt. En styrka för dessa företag är att deras små organisationer är flexibla, och de kan därför snabbt anpassa och förändra sig. Hot och problem som kan uppkomma är bland annat brist på kapital, dåliga testresultat eller ett avslag från myndigheter. För att styra utvecklingen i någorlunda rätt riktning efter en sådan händelse, i teorierna kallad bifurkationspunkt, är det viktigt att företaget har en bra grund att stå på, det vill säga ett väluppbyggt navigationssystem. Flygplanet måste ha en kraftfull motor och bäriga, välbalanserade vingar för att klara av en hård flygtur i den konkurrensutsatta miljön. Det är viktigt att regelbundet göra bransch- och resursanalyser för att uppdatera planets strategiska position och därmed kunna påverka vart man är på väg. Genom att utveckla revolutionerande produkter har man anammat ”Blue Ocean”- strategierna, i avsikt att göra konkurrenterna närmast betydelselösa.

6. Resultat

I detta kapitel kommer vi att besvara vår problemformulering och vårt syfte. Då avsikten var att göra vissa generaliseringar, har vi här använt oss av de mönster som vi har sett, för att dra en del generella slutsatser. Kapitlet kommer att avslutas med en resultatdiskussion, där vi ger vår bedömning av vad som är viktigt för företagen för att öka sin tillväxt.

- Hur hanterar små medicinteknikföretag problematiken kring marknadsorientering?

Majoriteten av företagen menar att marknadsorienteringen är en betydelsefull faktor att engagera sig i. De företag som har påbörjat sin försäljning och enligt vår klassificering befinner sig i "growth" har byggt upp en liten marknadsavdelning för att öka sin marknadsorientering. De tre företagen som ännu befinner sig under "emergence" har dock inte ännu anställt någon marknadsansvarig.

Företagen har betonat vikten av att lyssna på kundens önskemål, och satsar alla på en design som innebär att produkten är lätt att använda. Samtliga företag har vidareutvecklat sin produkt i samarbete med Early Adopters och Key Opinion Leaders. Ytterligare en faktor som är av stor betydelse är att företagen skraddarsyr sina erbjudanden för varje marknad. Genom att samarbeta med en partner, som känner till företagets olika målmarknader, tycker sig majoriteten av företagen kunna tillgodose denna faktor.

- Hur får ett litet medicinteknikföretag de resurser och kompetenser som behövs för att utveckla och sälja sin produkt?

Samtliga företag betonar nätverkets betydelse i arbetet med att utveckla och lansera produkten. Företagens nätverk tycks öka med företagets ålder samt med antalet anställda. Trots den kompetens som finns inom företaget och inom nätverket, är majoriteten av företagen beroende av en samarbetspartner för att växa och ta sig ut på den globala marknaden. De viktigaste faktorerna som en partner kan bidra med är, enligt majoriteten av företagen, en etablerad kundkrets, kännedom om de lokala marknaderna samt resurser att marknadsföra produkten.

- Hur hanterar små medicinteknikföretag problematiken kring tillväxt trots en begränsad hemmamarknad?

Företagen har alla valt att börja med en satsning på hemmamarknaden och har i samarbete med Early Adopters och Key Opinion Leaders utvecklat och förbättrat sin produkt, för att därefter satsa på en internationalisering. Majoriteten av företagen har betonat vikten av att växa långsamt, och har därför valt att inte lansera produkten i flera delar av världen samtidigt.

USA ses som den största potentiella marknaden hos majoriteten av företagen, varför ett FDA-godkännande har hög prioritet bland företagets mål. Visionen att bli ett globalt företag har sedan starten funnits hos alla företagen och präglat deras strategier. Majoriteten av företagen tycks vara överens om att en god samarbetspartner är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt vid internationaliseringsprocessen.

- Skiljer sig företagens strategier för att skapa tillväxt åt, beroende på var företagen befinner sig i produktlivscykeln?

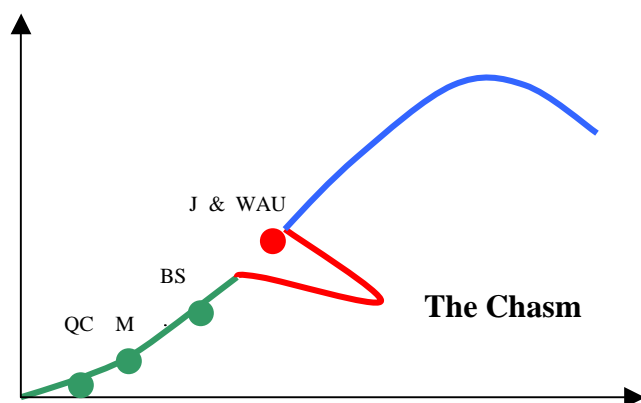
Företag som befinner sig i ett tidigt skede av produktlivscykeln är beroende av riskkapital för att växa, vilket leder till ett behov av att snabbt kunna ändra sina strategier. Strategierna får därmed en kortsiktig prägel. Företagen arbetar med att etablera företagets namn och produkt.

De företag som börjat sälja sin produkt och kommit lite längre i produktlivscykeln, satsar dels på att vidareutveckla produktkonceptet och dels på att samarbeta med en partner för distributionen. Generellt satsar företagen på att bearbeta flera köpbeslutsnivåer samtidigt, samt att marknadsföra sig gentemot Early Adopters och Key Opinion Leaders.

Sammanfattning

Genom att utreda och besvara ovanstående frågor hoppas vi att vårt syfte ”att identifiera marknadsstrategier som möjliggör och stärker tillväxt i små teknikföretag” har besvarats. Vi har funnit att det generellt bland företagen ses som en betydelsefull strategi att samarbeta med en partner för att tillägna sig resurser och kompetenser som företagen inte själva besitter. Ytterligare en slutsats är att små företag i medicinteknikbranschen ser en stor tillväxtpotential i att etablera sig utanför hemmamarknadens gränser. Generellt verkar USA vara en eftertraktad marknad. Slutligen kan sägas att, för denna typ av företag, är marknadsorientering en viktig förutsättning för tillväxt.

6.1 Resultatdiskussion



Figur 6.1 The Chasm
(Källa: Moore, G *Crossing the Chasm*, (2002))

Som nämndes i analysen måste marknadsstrategierna anpassas och skräddarsys beroende på var i utvecklingen ett företag befinner sig. Jolife och WeAidU har kommit så långt att de nu befinner sig i gränslandet mellan den unga och mogna marknaden. De andra företagen befinner sig ännu på den unga marknaden, men är på väg mot den mogna. Vi har genom våra fallstudier kunnat urskilja ett mönster för hur utvecklingen ser ut i medicinteknikbranschen

och vilka faktorer som är viktiga i olika skeden. Med detta som grund har vi utarbetat några riktlinjer för vad företagen bör göra i respektive utvecklingsfas, vilka presenteras nedan.

Eftersom utvecklingsscenariot i denna bransch är relativt kort, bör företagen redan på den unga marknaden (det grönmarkerade området) identifiera och kontakta tänkbara distributionspartners. Det är viktigt att låta samarbetet växa fram och skapa en effektiv kommunikation för att se till att företagets uppfattning om syftet med relationen stämmer överens. Det är också viktigt att lägga resurser på en design där olika krav sammanförs till en smart produktlösning. Genom att identifiera vilka köpbesnivåer som kan påverkas, skapa en god kundförståelse och hålla sig väl marknadsorienterade, kan man öka förutsättningarna för tillväxt.

I ett senare skede, då företaget når ”the chasm” (det röda området), är det viktigt att fokusera på att öka lönsamheten. Alternativen är att antingen bygga upp en egen försäljningsorganisation eller att använda en distributionspartner. Det förstnämnda alternativet är mycket resurskrävande och fordrar ett stort tillskott av riskkapital. Trots att det har blivit lättare för företagen att få riskkapital än det var för ett par år sen, när it-bubblan sprack, finns det fortfarande inte tillräckligt med riskkapital att tillgå. I enlighet med uppsatsens teoretiska ramverk, har även vår undersökning visat, att partnerskap är betydelsefullt för ett litet företag med knappa resurser vid en etablering på den mogna marknaden. Sverige är en för liten marknad för att kunna täcka de höga utvecklingskostnader som medicintekniska produkter för med sig; en snabb internationalisering är därför en förutsättning för tillräcklig tillväxt. Ett litet företag har inte nödvändiga resurser för att växa i den takt som krävs. Ett samarbete med en partner, som har verksamhet världen över och lokalkännedom i respektive land är, enligt vår mening, det bästa och mest kostnadseffektiva sättet att komma in på nya marknader. Det är dock viktigt att ej lämna över hela försäljningsansvaret på partnern. Trots att behovet inte är lika stort att utveckla marknadsorienteringen internt i företaget, eftersom partnern har den kunskapen, måste företaget ändå vara uppmärksam på förändringar. Det bör åtminstone finnas en person internt som har marknadsansvar och som kan ha en viss kontroll av partnern. Det är viktigt att ha en beredskap och vara beredd på att ändra strategi om samarbetet inte skulle fungera. En annan viktig förutsättning för att växa på olika marknader, är att anpassa och skraddarsy marknadsstrategierna för respektive marknad.

Om företagen kommer över ”the chasm” och når den mogna marknaden (det blå området), ställs andra krav på marknadsstrategierna. Detta faller dock utanför ramen för vår uppsats.

7. Slutdiskussion

7.1 Teoretiskt bidrag

Det finns inte mycket litteratur som exakt beskriver problematiken i uppsatsens syfte. Vi anser oss dock ha hittat delar av teorier som tillsammans har lagt en bra grund för den teoretiska referensramen. Genom den iterativa metod som har tillämpats i uppsatsen, har vi kunnat anpassa den teoretiska referensramen efterhand som empiri samlats in. Vi har således kunnat välja teorier som stämmer väl överens med insamlad empiri. Genom att diskutera flera författares åsikter har vi försökt att fånga olika synvinklar på teorierna. Eneroth & Malms tankar om dissipativa strukturer passar bra in på branschen, som präglas av stor osäkerhet. Moores modell om "Crossing the Chasm" fångar en del av problematiken som finns i kunskapsintensiva och högteknologiska företag. Internationalisering, marknadsorientering och nätverk är viktiga faktorer som påverkar företagets tillväxt. Vi har identifierat ett väl fungerande partnerskap som kanske den viktigaste motorn för tillväxt.

7.2 Uppsatsens generaliserbarhet

Det är viktigt att vara medveten om att data som används i studien, såväl av empirisk som av teoretisk karaktär, inte ger en spegelbild av verkligheten, utan är vår tolkning och konstruktion. Vi menar dock att detta är ett oundvikligt fenomen, av varierande grad, i alla studier, varför det inte borde kunna sägas stå i vägen för en eventuell generalisering. Genom de metodologiska överväganden som vi har gjort, har vi konstruerat en bild utan medvetna snedvridningar och felaktigheter. Vi har kunnat urskilja en del mönster, som vi därmed bedömer kunna ligga till grund för vissa generaliseringar. Att marknadsstrategierna i hög grad visar sig överensstämma mellan företagen trots att de befinner sig i olika utvecklingsfaser, bedömer vi som ett tecken på att vårt resultat är generaliserbart. Genom att ha gått in på djupet i varje fallföretag för att besvara uppsatsens syfte, har vi försökt ge uppsatsen en så hög reliabilitet och validitet som möjligt. Om vi lyckats uppnå detta, kan våra slutsatser förhoppningsvis användas för att hjälpa andra små medicinteknikföretag att utarbeta marknadsstrategier som kan möjliggöra och stärka en tillväxt.

7.3 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsens genomförande har vi uppmärksammat en del aspekter som skulle kunna vara intressanta att utreda närmare. Vi ser ett behov av mer forskning kring varför trenden i små kunskapsintensiva företag är att vilja bli uppköpta. En annan aspekt på problemet vore att utreda varför det inte finns mer riskkapital i Sverige som kan hjälpa till att skapa tillväxt.

Vi har även sett ett behov av en central marknadsorganisation på Ideon. Den skulle kunna sköta marknadsundersökningar och utföra olika analyser åt de företag som är etablerade där. Detta skulle vara mycket betydelsefullt för de nystartade teknikintensiva företag som inte själv har resurserna. Att undersöka möjligheterna för ett sådant projekt skulle också kunna ligga till grund för vidare forskning inom detta tema.

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, M & Sköldbberg, K (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Andersen, Ib (1998): *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund.

Andersson, Svante (2001): *Det växande företaget*. Studentlitteratur, Lund.

Braw, Elisabeth: "Lundaföretag har chans i USA", *Sydsvenskan*, 2006-01-07

Brown, Seely, J. & Hagel III, J: "The next frontier of innovation" *The McKinsey Quarterly*, No.3 2005.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2003): *Business research methods*. Oxford University Press Inc., New York.

Carter, Sara & Jones-Evans, Dylan (2000): *Enterprise and Small Business. Principles, Practice and Policy*. Pearson Education. England.

Christensen, Clayton M, Raynor, Michael & Verlinden, Matt: "Skate to where the money will be" *Harvard Business Review*, November 2001.

Davidsson, P (1989): *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. EFI Stockholm School of Economics.

Dimitratos, P., et al., Micromultinationals: "New Types of Firms for the Global Competitive Landscape", *European Management Journal*, Vol. 21, nr.2, 2003.

Dhebar, Anirudh: "Six chasms in need of crossing", *MIT Sloan Management Review*, Spring 2001.

Ford, David (2002): *The business marketing course*. John Wiley & Sons. Chichester.

Ford, David (1998): *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons. Chichester.

Eneroth, Kristina & Malm, Allan T: "Strategic identity – visions as catalysts for competence dynamics", *Advances in Applied Business Strategy*, JAI-Press, volume 6A, 2000.

Feeny, D. et al. "Taking the Measure of Outsourcing Providers", *MIT Sloan Management Review*. Spring 2005.

Gummesson, Evert (2002): *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Liber Ekonomi. Kristianstad.

- Gustafsson, Lennart (1998): *Lyckad lansering- om utveckling och introduktion av nya produkter*. Industrilitteratur. Stockholm.
- Hagedoorn, J., & Schankenraad, J., "The Efficacy of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, Vol 15, nr 4, 1994.
- Holme, Idar Mange & Solvang, Bernt Krohn (1997) : *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2005): *Blue ocean strategy*. Harvard Business School Press. Boston.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Lamming, Richard (1993) *Beyond Partnership*. Prentice Hall. Hempstead.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G: "Claryfying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21.1.1996.
- Martin, Justin: "Ignore your Customer", *Fortune*, May 1 1995.
- Merriam, Sharan B, (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund
- Miles, G., & Preece, S: "Public Promotion of New Technology Ventures: An Agency Perspective", *Canadian Public Administration*, Vol.38, 1995.
- Mohr, Jakki (2001) (2005): *Marketing of High-technolgy Products and Innovations*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Moore, Geoffrey (2002): *Crossing the Chasm*. Harper Business. New York.
- Ohmae, K., "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, Vol. 67, nr. 2, 1989.
- Shan, W., "An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High Technology Firms", *Strategic Management Journal*, Vol 11, nr 2, 1990.
- Shilling, Melissa, Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods, *European Management Journal*, Vol. 17, No.3, 1999.
- Sidén, Lena -Kajsa (2002): "Medical Devices in Sweden – Industrial structure, production and foreign trade" Avhandling KTH.
- Singh, M, "Supply Chain Reality Check", *Mit Sloan Management Review*, Spring 2005
- Slowinski, G., & Farris, G.F.,& Jones,D., Strategic Partnering: Process Instead of Event, *Research Technology Management*, Vol.36, nr. 3, 1993
- Stevrin, Peter (1991): *Den nya affärsvärlden*. Studentlitteratur.Lund.

Storey, D.J (1994): *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.London

Svenning, Conny (1999): *Metodboken*. Tredje upplagan, Lorentz Förlag, u o.

”Tillväxt i småföretag” – företagens villkor och verklighet 2002, B:2003:4 NUTEK

Thomke, S & von Hippel, E “Customers as innovators – a new way to create value”, *Harvard Business Review*, April 2002.

Udovic, A: ”Medicinteknik – en doldis med muskler” *MedTec Magazine* Årgång 1 nr 1 2005.

Vareman, Kaj (2005): *En företagsängel behöver ingen fallskärm*. Franka.Lund

Wessman, Johan ”Bolmsjö höjer ett varnande finger”, *Sydsvenskan*, 2006-01-07

Yin, Robert. K (1985): *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.USA.

Elektroniska källor

BoneSupport [Online]

Tillgänglig från: <http://www.bonesupport.se/>
[051212]

Ideon [Online]

Tillgänglig från: <http://www.ideon.se/>
[051227]

Jolife [Online]

Tillgänglig från: <http://www.jolife.se/>
[051110]

Medtentia [Online]

Tillgänglig från: <http://www.medtentia.com/>
[051126]

QuickCool [Online]

Tillgänglig från: <http://www.quickcool.se/>
[051204]

Region Skåne KAMBER [Online]

Tillgänglig från: <http://www.skane.se/templates/page.aspx?id=120771>
[051116]

WeAidU [Online]

Tillgänglig från: <http://www.weaidu.com/>
[051214]

Muntliga källor

Alvek, Göran, Finansieringsansvarig ALMI Företagspartner Skåne, Personlig intervju den 2 december 2005.

Branzén Karl, VD Hansa Medical AB, Personlig intervju den 7 december 2005.

Jönsson, Henrik, VD Erysave, personlig intervju den 9 december 2005.

Keränen, Olli, VD Medtentia, Personlig intervju den 28 november 2005.

Lindberg, Fredrik, VD BoneSupport, Personlig intervju den 13 december 2005.

Lindblad, Fredrik, VD Quickcool, Personlig intervju den 14 december 2005.

Lindbäck, Björn H, Senior Partner & Adviser, XLNS Consulting group Personlig intervju den 2 december 2005.

Luttrupp, Fredrik, Marknadschef WeAidU, Personlig intervju den 16 december 2005.

Mogren, Dan Personlig Branschexpert, Personlig intervju den 7 december 2005.

Von Schenck, Erik, VD Jolife AB Personlig intervju den 20 oktober samt 5 december 2005.

Övriga källor

Föreläsning ”Strategisk ledning”, Allan T. Malm 2005-09-05

Föreläsning ”Strategisk ledning”, Gunilla Nordström 2005-09-27

EFLs temakväll om Design och Management “Design – för lönsamhet och konkurrenskraft”, 2005-10-05

Bilaga 1

Intervjufrågor till fallföretagen

- Intervjuperson, befattning, bakgrund?
- Företagets teknologi och produkt?
- Företagets historia och utveckling?
- Vilken fas befinner ni er idag och vilka aktiviteter står i fokus?
- Hur många anställda och deras uppgifter?
- Hur ser ägarbilden ut?
- Vem sitter i styrelsen?
- Hur mycket inflytande har de på marknadsstrategierna?
- Vilken marknad är aktuell?
- Hur ser marknaden ut och hur är trenderna?
- Hur många konkurrenter har ni identifierat och var finns dessa?
- Hur ser era marknadsstrategier ut?
- Hur säljer ni/planerar att sälja er produkt?
- Om ni använder en distributionspartner, hur har det samarbetet startat och hur har det utvecklats?
- Vilka kriterier finns för framtida partners/fanns för den ni samarbetar med idag?
- Har ni/kommer ni ha kvar marknadsansvarig eller en egen försäljningsavdelning trots samarbete?
- Vilka möjliga framtidsscenarier finns vad gäller tillväxten?

Bilaga 2

Intervjufrågor till Göran Alvek, Finansieringsansvarig på ALMI Företagspartner

- Intervjuperson, befattning, bakgrund?
- Berätta om ALMIs verksamhet
- Vilka typ av projekt beviljar ni finansiering och vilka krav ställs?
- Vad kännetecknar ett projekt som kommer lyckas/misslyckas?
- Hur ser utvecklingen ut?
- Hur ska företagen marknadsföra sig mot investerare?
- Hur ser vägen från idé till lansering ut för en investerare?
- Hur styr kraven på lönsamhet vilka marknadsstrategier som tillämpas i företagen?

Bilaga 3

Intervjufrågor till Björn H. Lindbäck, Senior Partner & Adviser, XLNS Consulting group samt Dan Mogren, branschexpert.

- Intervjuperson, befattning, bakgrund?
- Hur kännetecknar du branschen?
- Vad påverkar och styr utvecklingen i branschen?
- Vilka marknadsstrategier är vanliga?
- Hur ser kort utvecklingen ut från produktidé till lansering?
- Hur säljer företagen och vilka förutsättningar bör råda för de olika strategierna?
- Finns marknadskunskapen i de små tillväxtföretagen?
- Hur ser ägarbilden ut i små medicinteknikföretag?
- Vem har inflytande på marknadsstrategierna, VD:n eller styrelsen?