



## - en fallstudie i rött

**Handledare:**  
Professor Allan T. Malm

**Författare:**  
Hanna Bellner  
Johannes Erikson  
Fredrik Luttröpp

## Sammanfattning

**Titel:** Erysave - en fallstudie i rött

**Datum:** 2004-06-11

**Kurs:** Magisterseminarium (FEK591) inom Strategic Management

**Författare:** Hanna Bellner, Johannes Erikson, Fredrik Luttrupp

**Handledare:** Professor Allan T. Malm

**Nyckelord:** Strategiska Allianser, Micromultinationals, Nystartade teknologibaserade företag, Tillväxt, Nätverk samt Resursbaserad ansats

**Syfte:** Vi vill med denna uppsats utföra en analys av de faktorer som påverkar fallföretaget Erysave's expansion samt belysa möjliga tillväxtstrategier.

Ett annat viktigt syfte med denna studie är att försöka förstå de utmaningar som nystartade, icke etablerade företag står inför när det gäller att lansera en produkt på en internationell marknad.

**Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie som baseras intervjuer med respondenter inom och utanför fallföretaget Erysave. Metodansatsen är av abduktivt slag vilket innebär en växelverkan mellan teori och empiri. Det teoretiska ramverket utgörs av strategiteori i form av en resursbaserad ansats. Som komplement till denna används teorier om internationalisering och Strategiska Allianser.

**Slutsatser:** Ideonföretaget Erysave är tvunget att gå till en global marknadsplats omedelbart efter produktens färdigställande för att skapa lönsamhet för sin produkt. Ett engagemang i en Strategisk Allians kan leda till en snabb etablering på marknaden. Den stora strategiska frågan för företaget är när detta skall ske samt hur samarbetet skall utformas. Erysave måste inleda ett samarbete med en partner som kan tillhandahålla de resurser som företaget saknar internt med målet att stärka sin strategiska position på marknaden. För att samarbetet mellan Erysave och den framtida partnern skall bli fruktbart är det vår bedömning att den öppna relationen mellan Erysave och partnerföretaget måste bibehållas. Erysave's totala vinstpotential finns inte enbart i den produkt som närmast kommer att lanseras utan även i stor utsträckning i andra applikationer byggda på plattformsteknologin, PARSUS. Erysave's ledning måste ta detta i beaktande vid formandet av framtida tillväxtstrategier.

## Abstract

- Title:** Erysave - en fallstudie i rött
- Date:** 2004-06-11
- Course:** Master Thesis in Business Administration (FEK591), 10 Swedish Credits (15 ECTS) in Strategic Management
- Authors:** Hanna Bellner, Johannes Erikson, Fredrik Luttröpp
- Advisor:** Professor Allan T. Malm
- Key words:** Strategiska Allianser, Micromultinationals, Nystartade teknologibaserade företag, Tillväxt, Nätverk samt Resursbaserad ansats
- Purpose:** With this thesis, we aim to conduct an analysis of the factors that influence our studied object Erysave's expansion, and highlight possible growth strategies. Another important purpose of the study is trying to understand the challenges that start-up companies face, when launching a product on an international market.
- Methodology:** The thesis is a case study, based on interviews with respondents within and outside of the studied object Erysave. The methodological approach is of an abductive kind, i.e. a mix between theoretical and empirical studies. The theoretical framework is based on basic strategy theory through a resource based approach. As a compliment to this, theories on internationalisation and Strategic Alliances are used.
- Conclusions:** To achieve profitability, Erysave, a company within the Swedish research park Ideon, is forced to launch its technology on an international market immediately after the product is developed. An engagement in a Strategic Alliance can lead to a faster product establishment on the market. The major strategic issue for the company is when this will take place, and in which form. To be able to strengthen its strategic position on the market, Erysave must initiate cooperation with a partner who can provide the resources the start-up lacks internally. In order for this cooperation to be successful, we are of the opinion that the open relationship between the two companies must be maintained. Erysave's total potential gain lies not only in the product that is to be launched within shortly, but also to a great extent in other applications based on the company's platform technology PARSUS. Erysave's management must take this into consideration when defining the company's future growth strategies.

## *Förord*

*Vi vill ta tillfället i akt och tacka de personer som har hjälpt oss att slutföra vår uppsats. Först och främst vill vi tacka personer inom Erysave för ett trevligt bemötande och uppmuntran under arbetets gång. Personer knutna till företaget har varit tillmötesgående och ställt upp på flertalet intervjuer. Vi vill även tacka personer utanför Erysave som genom sina kunskaper har bidragit till att skapa en mer heltäckande bild av det studerade fenomenet.*

*Vi önskar även tydliggöra att undertecknande tar på sig det totala ansvaret för eventuella fel och brister i det empiriska materialet och ovanstående personer kan därför inte klandras för detta.*

*Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare, Professor Allan T. Malm, som har givit oss värdefulla förslag och idéer under arbetets gång.*

Lund den 11 juni 2004,

Hanna Bellner

Johannes Erikson

Fredrik Luttropp

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>10</b>
1.1 Ny teknik från Lund.....	10
1.2 Rent blod har blivit en bristvara.....	10
1.3 Hjärtkirurgi och förekomst av skadliga partiklar.....	10
1.4 Problemdiskussion .....	11
1.5 Syfte .....	12
1.6 Målgrupp.....	12
1.7 Disposition .....	13
<b>2. Metod.....</b>	<b>14</b>
2.1 Val av fallföretag .....	14
2.2 Metodansats .....	14
2.3 Fallstudie.....	14
2.4 Teoretisk referensram .....	15
2.5 Primärdata .....	16
2.6 Sekundärdata.....	17
2.7 Analysmetod .....	17
2.8 Att presentera en nyanserad bild av företaget.....	18
2.9 Källkritik .....	18
<b>3. Teori.....</b>	<b>20</b>
3.1 Traditionell strategiteori.....	20
3.2 Marknaden är sig inte lik .....	21
3.2 Teorier kring ett företags internationaliseringsprocess.....	21
3.2.1 Traditionell internationaliseringsteori .....	21
3.2.1.1 Uppsalamodellen.....	22
3.2.1.2 Den innovationsrelaterade modellen.....	22
3.2.2 Kritik mot de traditionella teoribildningarna.....	22
3.3 Nya skolor inom internationaliseringsteori.....	23
3.3.1 Vad är Micromultinationals?.....	24
3.3.2 Bakomliggande orsaker till uppkomsten av Micromultinationals.....	24
3.3.3 Olika varianter av Micromultinationals.....	25
3.3.4 Framgångsfaktorer för Micromultinationals .....	25
3.4 Strategiska Allianser .....	26
3.4.2 Vad är Strategiska Allianser? .....	26
3.4.3 Allmänna drivkrafter till Strategiska Allianser .....	27
3.4.3.1 Transaktionskostnadsskäl.....	27

3.4.3.2 Strategiska skäl .....	27
3.4.3.3 Sociala skäl .....	28
3.4.4 Strategiska Allianser för små företag .....	28
3.4.4.1 Marknadssituationen påverkar .....	28
3.4.4.2 Tidsmässiga begränsningar .....	29
3.4.5 Grad av samarbete .....	29
3.4.6 Strategiska Allianser inom Försäljning/Distribution .....	29
3.4.6.1 Sälj- och distributionsallianser av transaktionskostnadsskäl.....	30
3.4.6.2 Sälj- och distributionsallianser för att skapa kundvärde .....	30
3.4.6.3 Tillit vid Strategiska Allianser inom Försäljning/Distribution.....	30
3.4.7 Val av strategiska partners.....	31
3.5 Sammanfattning av teori .....	32
<b>4. Fallstudie .....</b>	<b>34</b>
4.1 Flight KL 578 till Toronto .....	34
4.2 Problem och lösning .....	35
4.2.1 Autotransfusion - en problematisk historia .....	35
4.2.2 Varför uppkommer hjärnskador efter en hjärtoperation? .....	35
4.2.3 PARSUS – en ny typ av blodrening .....	36
4.2.4 Kritik mot PARSUS .....	36
4.3 Erysave omvärld.....	37
4.3.1 Den medicinskteknologiska branschen .....	37
4.3.2 Finns det utrymme för PARSUS-teknologin på marknaden?.....	37
4.3.3 Erysave konkurrens.....	38
4.3.4 Substitut.....	38
4.3.5 Vilka är kunderna på blodreningsmarknaden? .....	39
4.3.6 Intjäningsmodell.....	39
4.4 Idéstadiet (1996-2000) .....	40
4.4.1 All vår början bliver svår.....	40
4.5 Erysave grundande (2000- sep 2002) .....	41
4.5.1 Initialt teknikfokus.....	41
4.5.2 Ensam är inte alltid stark!.....	41
4.5.3 De tidiga försöken att finna en partner .....	43
4.6 Från forskning till affärsmässighet (okt 2002-2003) .....	43
4.6.1 Hemma bra, borta bäst.....	43
4.6.2 Första mötet med en samarbetspartner .....	44
4.6.3 Nya ägare skapar diskussion kring avtalet med ATS .....	45
4.7 Erysave blickar framåt (2004-) .....	45
4.7.1 Interna utmaningar.....	45
4.7.2 Innebörd av det eventuella avtalet.....	46

4.7.3	ATS – den idealiske partnern? .....	46
4.7.4	Rätt tid för samarbete?.....	47
4.7.4.1	ATS – Möjligheter med avtalet.....	47
4.7.4.2	Risker med ATS avtalet .....	48
4.7.4.3	Erysave's finansiella situation om avtalet med ATS signeras.....	49
4.7.5	Produktutveckling - mycket arbete kvarstår.....	50
4.7.5.1	Interna kompetenser måste kompletteras .....	50
4.7.5.2	Patent och godkännanden.....	50
4.8	PARSUS – oändligt skalbar? .....	51
4.9	Strategiska vägskäl.....	52
<b>5.</b>	<b>Analys .....</b>	<b>54</b>
5.1	Analys i två steg.....	54
5.2	Ändrade spelregler .....	55
5.3	Erysave i ett resursperspektiv .....	55
5.4	Två alternativ för Erysave att nå den internationella arenan .....	55
5.5	Erysave – en Micromultinational.....	56
5.5.1	Erysave – vilken typ av Micromultinational?.....	57
5.5.2	Hur ska Erysave agera för att vara en framgångsrik Micromultinational?.....	57
5.6	Strategiska Allianser .....	58
5.6.1	Drivkrafter till Strategiska Allianser – Vad har orsaken varit för Erysave?.....	59
5.6.1.1	Transaktionskostnader .....	59
5.6.1.2	Strategiska skäl .....	59
5.6.1.3	Sociala Skäl.....	60
5.6.2	Strategiska Allianser viktiga för små företag .....	60
5.6.3	Vilken form av samarbete innebär ATS-avtalet? .....	61
5.6.4	Framgångsrikt samarbete inom Försäljning/Distribution? .....	61
5.6.4.1	Kostnadsfördelar vid sälj- och distributionsallianser. ....	62
5.6.4.2	Högre kundvärde vid sälj- och distributionsallianser.....	62
5.6.4.3	Tillit vid bildandet av försäljnings/distributions SA .....	63
5.6.5	Val av strategiska partners - är ATS rätt?.....	63
5.6.5.1	Upplevda fördelar .....	64
5.6.5.2	Gemensamma värderingar .....	64
5.6.5.3	Fokus på framgång.....	65
<b>6.</b>	<b>Bortom blodrening .....</b>	<b>66</b>
6.1	Erysave i ett större perspektiv .....	66
6.2	Ökad insikt under arbetets gång.....	66
6.3	Erysave's framtida utseende.....	67
6.3.1	Stjärnmodellen.....	67
6.3.2	Grogrund för nya företag.....	68
6.4	Framgångskriterier .....	68
6.4.2	Lyhördhet för marknadens krav .....	69
6.4.3	Slumpens inverkan .....	69

---

6.5 Slutkommentarer .....	70
<b>7. Slutsatser .....</b>	<b>71</b>
7.1 Slutsatser .....	71
7.1.1 Erysave - en internationell aktör .....	71
7.1.2 Drivkrafter till samarbete .....	71
7.1.5 Betydelsen av tillit .....	72
7.1.6 Skalbarhet hos PARSUS-teknologin .....	72
7.2 Förslag till vidare forskning .....	73
7.2.1 Nödvändighet att gå utomlands .....	73
7.2.2 Strategiska planer av ringa betydelse .....	73
7.2.3 Nätverkens betydelse .....	73
<b>8. Käll- och litteraturförteckning .....</b>	<b>75</b>



## Figurförteckning

Figur 1: Teoretiskt ramverk

Figur 2: Mikroemboliernas påverkan på hjärnans kapillärer

Figur 3: Teoretiskt tillvägagångssätt

Figur 4: Nya applikationer

Figur 5: PARSUS-stjärnan

Figur 6 : Påverkansfaktorer

# 1. Inledning

---

*I inledningen framgår varför vi gör bedömningen att företaget Erysave är givande att studera samt varför den högteknologiska blodreningsbranschen är spännande för strategistudier. Vidare kommer uppsatsens syfte och centrala frågeställningar att belysas.*

---

## 1.1 Ny teknik från Lund

Nystartade teknologibaserade företag står ofta inför den verklighet att produkten eller teknologin de lanserar måste tas ut på en världsmarknad i ett tidigt skede. Av denna anledning är det intressant att studera villkoren för hur denna typ av företag startas och utvecklas. Vårt intresse för att studera Erysave fångades av just detta faktum. Vidare är företaget baserat i Lund och teknologin som dess huvudsakliga produkt är baserad på är sprungen ur ett samarbete mellan olika delar av Lunds Universitet - Lunds Universitetssjukhus och Institutionen för Elektronisk Mätteknik. Företaget representerar för oss en mångfald och en stor variation när det gäller faktiska problemställningar att reflektera över och diskutera kring inom teoriområdet tillväxt och internationalisering.

## 1.2 Rent blod har blivit en bristvara

Tillgången på kvalitativt ersättningsblod är en förutsättning för att kunna genomföra ett stort antal av de avancerade operationer som dagligen räddar livet på många tusen människor. Detta blod möjliggör att patienter världen över kan botas från sjukdomar och åkommor och ersättningsblodet kan därmed på goda grunder sägas vara en garant för vår välfärd.

I västvärlden har det blivit ett bekymmer att tillgången på kvalitativt ersättningsblod (blod som håller en godtagbar renhet) inte täcker det behov som finns och i takt med att den kvalificerade sjukvården blir tillgänglig för allt större befolkningsmassor är det troligt att denna blodbrist kommer att bli ännu mer markant i framtiden. Genom att upprätta blodbanker görs ansträngningar på nationell nivå för att tillgodose en del av behovet, men detta är dock inte tillräckligt (Henrik Jönsson).

Som en följd av den relativa blodbristen skjuter priserna på blod i höjden och i USA är det genomsnittliga priset för en enhet (450 ml) blod 170 USD, medan priset på samma mängd i Europa är omkring 150 USD (Företagsinternt material, Erysave 2003). Dessa prisnivåer har aktualiserat behovet av att finna alternativ till det donerade blodet och på marknaden idag finns två metoder för att rena det kroppsegna blodet och därigenom reducera kostnaderna.

## 1.3 Hjärtkirurgi och förekomst av skadliga partiklar

Vid öppen hjärtkirurgi förekommer stora blödningar och det finns olika sätt att ersätta det förlorade blodet. Det vanligaste alternativet är att blodet som ligger i hjärtsäcken sugs upp och transporteras till reservoaren i hjärt-lungmaskinen där det återförs till patientens blodbana. Detta blod innehåller dock miljontals små fettproppar, så kallade mikroembolier, som vid återbörd till patienten strömmar till blodkärlen i hjärnan. Hjärnan blir därmed ett filter för

mikroembolierna som blockerar små kapillärer, vilket kan leda till hjärnskador, så kallade *kognitiva dysfunktioner* (Erysave, Affärsplan 2003).

Vetenskapliga studier har visat att dessa kognitiva dysfunktioner drabbar ungefär varannan patient i någon form. Var tredje patient får bestående skador i form av minnesluckor, svårigheter att koncentrera sig eller problem att komma ihåg sifferkombinationer. I dagsläget finns det ingen behandlingsmetod för kognitiva dysfunktioner (Erysave, Affärsplan 2003).

På marknaden finns idag två olika metoder för att rena det blod som återförs till kroppen vid öppen hjärtkirurgi. Den första metoden är filtrering, där mikroembolier till viss del filtreras bort från blodet och den andra tekniken är byggd kring en centrifug som delvis separerar det rena blodet från mikroembolierna och därigenom sänker halten av fettpartiklar. Där vi står idag finns alltså två metoder för blodrening men ingen av dessa ger ett helt tillfredställande resultat då de lämnar kvar betydande spår av mikroembolier i det renade blodet (Henrik Jönsson). Därmed kan vi slå fast att problemet med fettpartiklar i blodet fortfarande inte är fullständigt löst.

Det företag som denna studie avser, Erysave, har genom forskning utvecklat en ny teknologi för att rena det kroppsegna blodet, vilken genom tester har visat sig vara mer effektiv än de metoder som idag finns på marknaden. De instrument inom blodrening som idag finns på marknaden kan i bästa fall ta bort 50-60% av de skadliga partiklarna i blodet medan Erysave:s teknik, PARSUS (Particle Separation by Ultra Sound), kan ta bort över 95% av de skadliga partiklarna (Företagsinternt material, Erysave 2003).

Erysave har patenterat PARSUS-teknologin men har ännu inte någon produkt på marknaden. Företaget befinner sig fortfarande i en produktutvecklingsfas där endast prototyper av den slutgiltiga produkten har tillverkats. Företaget räknar dock med att ha en nollserie färdigställd vid utgången av år 2005. Varje år genomförs i västvärlden 1,4 miljoner operationer med hjärtlungmaskin och Erysave bedömer den totala marknadspotentialen för produkten är 300 miljoner USD årligen (Företagsinternt material, Erysave 2003).

## 1.4 Problemdiskussion

Vid en snabb överblick kan vi konstatera att marknaden för blodrening är komplex. Det är en global marknad där de produkter som lanseras säljs praktiskt taget i hela världen. Vidare är det en marknad där kunderna (vårdgivare) har olika förutsättningar som varierar från land till land. De politiska systemen i fråga om sjukvård ställer olika krav på försäljnings- och distributionskanalerna i respektive land och strategier måste därför skräddarsys för varje utvald marknad för att bli lyckosamma. Marknaden är även präglad av en hög förändringstakt, en hårdnande konkurrens samt en betydande dynamik eftersom många olika aktörer försöker råda bot på problemet med den relativa blodbristen.

Erysave har genom sin PARSUS-teknologi funnit ett sätt som har dokumenterat hög prestanda när det gäller att separera de skadliga fettpartiklarna från blodet (Företagsinternt material, 2003). Vidare har Erysave ett brett kontaktnät bland hjärtläkare världen över samt en stark lokal förankring när det gäller kompetens. Stora utmaningar återstår dock i fråga om att lansera den nya produkten på en global marknad.

Även om Erysave har kunnat visa att PARSUS-teknologin är mycket effektiv vid blodrening är det inte säkert att den nya teknologin kommer att nå framgång. Erysave kan alltså inte räkna med att den teknik som är överlägsen i någon mening kommer att sälja sig själv. Istället finns många variabler som fortfarande gör Erysave fortsatta tillväxt ytterst osäker. I sin strävan att nå en position på världsmarknaden för blodrening har vi funnit några frågor som vi bedömer särskilt relevanta att ta fasta på:

- Vilken strategi skall Erysave använda för att skapa tillväxt?
- Hur skall Erysave agera för att deras teknologi skall nå marknaden i den hårda konkurrensen?
- Hur kan Erysave, som är ett litet företag, hävda sig mot multinationella konkurrenter?
- Har det medicinsk-teknologiska företaget Erysave någon möjlighet att bli ett marknadsorienterat företag?
- Kommer en etablering på världsmarknaden att vara möjlig som en oberoende spelare eller måste Erysave ta hjälp av en partner?

Utifrån dessa frågor har vi formulerat den mer övergripande frågeställningen som kommer att utgöra grunden till vår studie av företaget. Samtliga av ovanstående frågor är intressanta, men den frågeställning vi har valt att besvara i denna uppsats lyder:

*Vad krävs för att ett nystartat teknologibaserat företag som Erysave skall lyckas etablera sin produkt på en världsomspännande marknad?*

## 1.5 Syfte

Vi vill med denna uppsats utföra en analys av de faktorer som påverkar fallföretaget Erysave expansion samt belysa möjliga tillväxtstrategier.

Ett annat viktigt syfte med denna studie är att försöka förstå de utmaningar som nystartade, icke etablerade företag står inför när det gäller att lansera en produkt på en internationell marknad.

## 1.6 Målgrupp

Som målgrupp för uppsatsen har vi identifierat fyra grupper:

- Studenter inom Strategic Management,
- Andra studenter med ett allmänintresse i strategiska frågor för nystartade teknologibaserade företag,
- Anställda inom Erysave och intressenter i företagets omgivning samt,
- Företag med liknande förutsättningar och karaktäristiska som Erysave vilka kan tänkas stå inför likvärdiga etableringsöverväganden i framtiden.

För att bättre kunna tillgodogöra sig innehållet i denna uppsats förutsätts en viss bakgrundskunskap inom företagsstrategi och entreprenörskap.

## 1.7 Disposition

Kapitel 1 <b>Inledning</b>	I inledningen framgår varför vi gör bedömningen att företaget Erysave är givande att studera samt varför den högteknologiska blodreningsbranschen är spännande för strategistudier. Vidare belyses uppsatsens syfte och centrala frågeställningar.
Kapitel 2 <b>Metod</b>	I detta kapitel beskrivs det metodologiska tillvägagångssätt vi har använt för att besvara vår forskningsfråga. Den valda metoden utgörs av ett kvalitativt och fallstudiebaserat angreppssätt.
Kapitel 3 <b>Teori</b>	I detta avsnitt presenterar vi de teoretiska utgångspunkter som kommer att ligga till grund för kommande analys och slutsatser.
Kapitel 4 <b>Fallstudie</b>	I fallstudien ges en presentation av Erysave och den omvärld företaget verkar i. Kapitlet avslutas med en genomgång av de viktigaste strategiska frågorna Erysave står inför.
Kapitel 5 <b>Analys I</b>	I detta kapitel analyserar vi fallet Erysave med hjälp av vårt teoretiska ramverk. Syftet med analysen är att skapa en grundläggande förståelse för Erysaves överväganden kring möjliga tillväxtstrategier. Diskussionen som förs i detta kapitel ligger till grund för de mer framtidsorienterade resonemangen som kommer att föras i kapitel 6.
Kapitel 6 <b>Analys II</b>	I en andra analys presenteras möjliga framtidsscenarioer för Erysave och dess PARSUS-teknologi med utgångspunkt i det resursbaserade synsättet.
Kapitel 7 <b>Slutsatser</b>	Centrala delar i analyskapitlen diskuteras och de viktigaste resultaten av vår studie presenteras.

## 2. Metod

---

*I följande kapitel beskrivs det metodologiska tillvägagångssätt vi har använt för att besvara vår forskningsfråga. Vi för en diskussion kring val av metod och behandlar även faktorer som har betydelse för studiens trovärdighet.*

---

### 2.1 Val av fallföretag

Vår kontakt med Erysave etablerades genom att en av gruppmedlemmarna är bekant med grundaren av företaget. Inom ramen för en av kurserna inom Strategic Management hade vi redan erhållit en grundläggande bild av företaget som vi avser att fördjupa i denna uppsats. Företagsledningen för Erysave AB har uttryckt ett intresse av förslag på möjliga tillväxtstrategier. Det ska dock tilläggas att det inte är fråga om en uppdragsuppsats för Erysave, utan en självständig studie av tillväxtproblematiken för nystartade teknologibaserade företag.

För att bredda vår kunskapsbas inom det medicinskteknologiska området genomförde vi inledningsvis intervjuer av explorativ karaktär med representanter från företaget. Därefter har vi utfört intervjuer med mer explicita, men fortfarande öppna frågeställningar för att på så sätt erhålla en bild av de strategiska val företaget har gjort under sin resa från att vara ett forskningsintensivt företag till att påbörja sin kommersialiseringsfas.

### 2.2 Metodansats

Syfte och problemformulering har varit styrande för val av metod. Då målet för uppsatsen inte är att dra statistiska slutsatser utan istället få en empiriskt förankrad bild av företaget Erysave förutsättningar avseende tillväxt, har vi valt att genomföra en fallstudie. En styrka med denna ansats är att det ger en bred bild av undersökningsobjektet genom en belysning av problemställningar ur flertalet olika synvinklar (Holme & Solvang, 1997). Enligt Patel & Davidsson (1994) leder dessutom ett kvalitativt angreppssätt till en djupare kunskap rörande vald undersökningsenhet i jämförelse med ett kvantitativt tillvägagångssätt, som ofta karaktäriseras av fragmenterad kunskap.

Vår metodansats är av abduktivt slag där det induktiva och det deduktiva angreppssättet kombineras. Arbets sättet vid utformandet av fallstudien har präglats av en kontinuerlig växelverkan mellan teori och empiri. Under processens gång har empirin och teorin bearbetats och kompletterats för att kunna uppfylla vårt syfte (Backman, 1998). Vi finner den abduktiva ansatsen vara mest lämpad då vi inte anser oss ha en tillräcklig teoretisk bredd för ett deduktivt tillvägagångssätt och begränsat tidsutrymme gör att vi inte kan använda oss av en induktiv ansats.

### 2.3 Fallstudie

Genomförandet av en fallstudie har givit oss insyn i reella förhållanden då det är empirin som studeras och inte enbart företeelser som existerar i teorin. För att framgångsrikt kunna utföra en fallstudie krävs god access till den undersökande enheten. Detta är en förutsättning för att

få tillgång till mångfasetterad och utförlig empirisk data (Denscombe, 2000). Vi anser att Erysave och andra empiriska källor har givit oss denna access under arbetets gång.

Fallstudier har kritiserats för att inte uppfylla de krav som ställs på samhällsforskningen då dessa studier ofta inte leder fram till mätbara, kvantitativa resultat (Denscombe, 2000). Vårt syfte med studien är dock att undersöka vilka tillväxtstrategier som är möjliga för Erysave vilket kräver en kvalitativ ansats i form av en fallstudie, där kvantitativa mått inte har någon betydelsefull roll.

## 2.4 Teoretisk referensram

Efter att ha genomfört ett antal intervjuer av explorativ karaktär med grundaren Henrik Jönsson och andra medgrundare utkristalliserades efter hand en teoretisk referensram vi kunde applicera på vårt fallföretag.

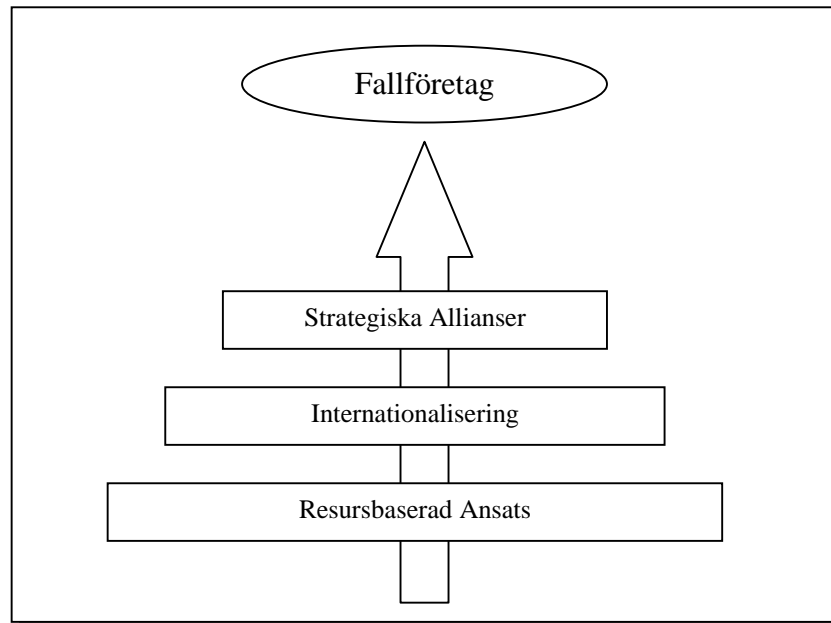
Inledningsvis i vårt teoriavsnitt beskriver vi kortfattat de traditionella teoribildningarna inom företagsstrategi. Vi koncentrerar oss i huvudsak på det resursbaserade synsättet då vi anser att företagets interna resurser och förutsättningar spelar en avgörande roll för framgång på marknaden. Därefter berör vi de teoriområden som behandlar hur ett nystartat teknologibaserat företag ska agera för att uppnå konkurrensfördelar i en snabbt föränderlig bransch.

De traditionella strategiteorierna har kritiserats för att inte kunna förklara de förändrande marknadsförhållanden som ställer specifika krav på företag inom en högteknologisk och kunskapsintensiv bransch. Ny teoribildning har på senare år utvecklats i syfte att förklara de nya förutsättningar som påverkar företag inom dessa branscher, vilket vi kommer att beskriva i vårt teoriavsnitt.

I den medicinskteknologiska branschen, där Erysave verkar, spelar en etablering på den största marknaden i världen, den amerikanska, en avgörande roll. Hemmamarknaden är av mindre betydelse och företag tvingas gå internationellt. Av denna anledning finner vi det relevant att fördjupa oss inom teorier rörande internationalisering av nystartade teknologibaserade företag.

Via litteraturstudier inom teoriområdet, har vi insett vikten för ett nystartat teknologibaserat företag att etablera strategiska allianser med aktörer på marknaden. Detta leder oss in på ytterligare ett teoriområde som kan appliceras på vårt fallföretag. Vi ämnar beskriva de orsaker som kan tänkas ligga bakom ett företags beslut att ingå i en strategisk allians samt belysa eventuella risker och fördelar med ett sådant förfarande.

Hur våra olika teoretiska utgångspunkter hänger samman beskriver vi grafiskt i nedanstående modell.



Figur 1: Teoretiskt ramverk

I modellen framgår att grunden i vårt teoretiska ramverk utgörs av resursbaserad företagsstrategi. Till detta fundament lägger vi teorier kring internationalisering samt teorier som behandlar strategiska allianser. Som en röd tråd genom detta ramverk löper teorier kring nystartade teknologibaserade företags speciella problematik.

## 2.5 Primärdata

En kvalitativ undersökning baserar sig lämpligast på djupintervjuer med olika aktörer på marknaden (Backman 1998). Under en djupintervju kan frågorna anpassas efter varje person och utrymme ges för att ställa följdfrågor för att förtydliga olika resonemang (Wallén, 1996). För att erhålla en så heltäckande beskrivning av vårt fallföretag som möjligt har vi använt oss av semistrukturerade frågor. Vid intervjuerna har vi huvudsakligen ställt delvis förberedda frågor som kompletterats med följdfrågor, unika för varje frågetillfälle. Därmed har respondenten givits möjlighet att utveckla sina svar med egna perspektiv och reflektioner under intervjuens gång och korrektheten kan kontrolleras av intervjuaren via följdfrågor (Denscombe, 2000).

Initialt genomförde vi en djupintervju av explorativ karaktär med VD och grundare av Erysave, hjärtskirurgen Henrik Jönsson. Denna intervju gav grundstommen till förstudien, som fick oss att vilja fortsätta projektet.

Explorativa intervjuer har sedan utförts med samtliga grundare av företaget, en styrelseledamot och en anställd. Våra respondenter fick några dagar innan intervjun information via mail rörande inriktningen på vårt möte för att på så sätt ha möjligheten att förbereda sig. Intervjuerna har varit mellan en och två timmar långa och vid samtliga tillfällen har minst två av gruppens medlemmar varit närvarande. Anteckningar har förts under intervjuernas gång och sammanfattats enskilt av var och en av oss för att därigenom få ett så heltäckande underlag av intervjun som möjligt.



Utifrån de explorativa intervjuerna har vi kunnat formulera frågeställningar som sedan kom att användas för att genomföra fallstudien. Dessa frågor har legat till grund för den andra intervjuomgången där vi använde oss av ett frågeformulär (se Appendix A). Vid den andra intervjurundan använde vi oss av en bandspelare för att efteråt ordagrant kunna skriva ner vad respektive respondent sade.

En nackdel med djupintervjuer är att de kan vara tidskrävande och beroende av att tidsplaner mellan intervjuare och respondenter stämmer överens (Wallén, 1996). Då vi i ett tidigt skede etablerade en bra kontakt med Erysave har vi dock kunnat intervju samtliga personer på företaget vi har önskat. De intervjuade personerna finns närmare presenterade i empiridelen av denna uppsats.

## 2.6 Sekundärdata

Sekundärdata i form av tidningsartiklar och dylikt har till viss del erhållits från Erysave, men även sökts på Internet och i tidskriftsdata-baser. Eftersom Erysave och PARSUS-teknologin är nya företeelser på marknaden, finns det lite publicerat material om dessa, vilket kan vara en nackdel för studien. De flesta artiklar som finns rör någon form av pris eller utmärkelse Erysave mottagit och tenderar att okritiskt beskriva den potential teknologin och företaget har.

För att försöka kompensera vår egen bristande kunskap om det medicinska grundproblemet – kopplingen mellan kognitiva dysfunktioner vid öppen hjärtkirurgi och förekomsten av fettembolier - har vi läst medicinska artiklar som behandlar detta. På så sätt hoppas vi kunna ge läsaren en begriplig bild av problemet.

Vi har även studerat andra magisteruppsatser som behandlar högteknologiska, eller snabbväxande företag som i någon mån går att jämföra med Erysave.

## 2.7 Analysmetod

Analysprocessen inleddes med att vi diskuterade vilka iakttagelser och intressanta aspekter som studien hade genererat. Denna diskussion fungerade som en lämplig utgångspunkt för arbetet att sammanföra teori med empiriska data. Vår ambition var att finna mönster och relationer mellan dessa två delar och samtidigt besvara vår valda frågeställning. De teoretiska verktygen möjliggjorde skärskådning av och förståelse för de empiriska data som samlats in.

I en andra analysdel lades det teoretiska ramverket delvis åt sidan för att med hjälp av det empiriska materialet besvara frågan vad som kan hända med Erysave vid framtida produktlan-seringar.

För att genomföra denna analys har vi tagit våra egna erfarenheter från utbildning och förvärvsliv till hjälp. Syftet med detta förfarande var att finna mönster kring Erysave och PARSUS-teknologins framtida fortlevnad.

## 2.8 Att presentera en nyanserad bild av företaget

Då den största delen primärdata har kommit från Erysave i form av intervjuer med grundarna, medarbetare och styrelseledamöter, är risken uppenbar att vi har fått en något onyanserad bild av företaget. Detsamma gäller naturligtvis även för de sekundärdata vi har erhållit från företaget.

Det har varit svårt att få fram oberoende åsikter rörande produkten, då den ännu inte finns utvecklad. Däremot har en del synpunkter på teknologin och om behovet av densamma framkommit. Det råder t.ex. delade meningar om hur skadliga fettembolierna egentligen är och vi har gjort vårt yttersta för att få fram fackmannamässiga åsikter om dessa frågor. I huvudsak har detta gjorts genom intervjuer med hjärt- och narkosläkare eller forskare inom området hjärtkirurgi i Sverige. För att i möjligaste mån undvika att intervjua direkta kollegor till grundaren har vi sökt respondenter på andra sjukhus än Lunds Universitetssjukhus.

Eftersom vi skriver en uppsats med tillväxttema har vi även identifierat andra medicinskteknologiska företag och genomfört intervjuer med en medarbetare på ett av dessa. Två av de styrelseledamöter vi har intervjuat har också erfarenhet från andra företag som genomfört den resa som Erysave nu står inför. Detta har varit viktigt för att kunna få en känsla av vad det innebär att ta ett snabbväxande företag av Erysave karaktär ut på marknaden. Dessa personer har kunnat ge en insidervbild av hur det är att arbeta i den här typen av företag och de utmaningar de kan stå inför.

Det bör också nämnas att två av gruppmedlemmarna har arbetat på det Ideonbaserade företaget Precise Biometrics under dess mest intensiva tillväxtfas. Erfarenheterna från detta företag har naturligtvis också varit till hjälp i vår strävan att få en nyanserad bild av Erysave s möjligheter.

Vi har även intervjuat en representant för ett företag med konkurrerande produkter för att få en bild av marknaden från en annan synvinkel. Av praktiska och tidsmässiga skäl togs kontakten med den konkurrent som finns representerad på Ideon i Lund.

## 2.9 Källkritik

Vi utgår från Wiedersheim-Pauls & Erikssons (1997) tre källkritiska kriterier; *samtidskrav*, *tendenskritik* och *beroendekritik*.

*Samtidskravet* innebär att den information som används är aktuell och nutida. Detta anser vi uppfylls i och med att den information vi erhållit från Erysave är högst två år gammal.

*Tendenskritiken* tar hänsyn till de intressen uppgiftslämnaren har i frågan. Vi är väl medvetna om att våra respondenter har anledning att framställa sina uppgifter i så positiv dager som möjligt och där personerna kan ha en alltför positiv bild av företagets marknadspotential i framtiden, vilket vi har haft i åtanke vid genomförandet av intervjuerna. Detta har vi försökt balansera med intervjuer med andra aktörer på marknaden på det sätt som beskrivits ovan.

*Beroendekritik* behandlar olika källors beroende av varandra. En genomgående viktig uppgift för oss under arbetets gång har varit att kontrollera uppgifter så att inte alltför mycket av det som beskrivs som ”sanningar” endast härrör från en enda källa.

### 3. Teori

---

*I detta kapitel ämnar vi presentera de teoretiska utgångspunkter som kommer att ligga till grund för kommande analys och slutsatser. Inledningsvis behandlas traditionell strategiteori som sedan kompletteras med teoribildning kring ett företags internationaliseringsprocess samt möjligheten att bilda Strategiska Allianser.*

---

#### 3.1 Traditionell strategiteori

För att bedöma och analysera konkurrensintensitet och vinstpotential i en bransch i syfte att kunna utforma långsiktiga strategier är Porters *Five Forces* modell (1980) ett verktyg. Modellen används som underlag för att utröna vilket konkurrenstryck det finns i en bransch utifrån olika parametrar. Det finns ett horisontellt tryck från befintliga konkurrenter, substitut och potentiella aktörer, men även ett vertikalt tryck från leverantörer och kunder. För att utföra en sådan analys förutsätter Porters teori att det finns en möjlighet till viss förutsägbarhet och att det råder en stabil industristruktur.

Till skillnad från att inrikta sig på en utvärdering av konkurrensintensiteten i branschen fokuserar det resursbaserade synsättet på företagets unika konkurrensfördelar i form av interna resurser och organisatoriska kapaciteter. De unika konkurrensfördelarna kan vara i form av tillgång på kapital, kunskap, organisationsstruktur, personalstyrka tillsammans med värdefulla patent och varumärken. Barney (1991) baserar sitt resonemang på att inom den föränderliga omvärld där företag agerar krävs det en förmåga att ständigt anpassa strategier till oförutsedda händelser både i omvärlden och inom företaget.

Barney (1991) bygger sitt resonemang på två antaganden om företag: (1) att resurser är heterogent fördelade mellan företag och att (2) resurserna är stabila över tiden då det antas att de inte är lätttrörliga mellan företag. Resurserna utgör grunden till att företag kan utveckla och implementera strategier som ökar effektiviteten i verksamheten. För att resurser skall generera varaktiga konkurrensfördelar för företaget menar Barney att de bör inneha fyra specifika egenskaper. De skall vara värdefulla (**V**aluable), sällsynta (**R**are), icke imiterbara (imperfectly **I**mitable) samt effektivt organiserade (efficiently **O**rganized). Denna uppdelning presenteras i författarens VRIO-ramverk.

Resurser anses vara värdefulla då de möjliggör för företag att utforma och implementera strategier som förbättrar företagets effektivitet och prestationsförmåga genom att utforska möjligheter och neutralisera hot i omvärlden. Ett företags resurser har potential att generera varaktiga konkurrensfördelar om få eller inga andra aktörer på marknaden innehar liknande resurser, dvs. om de är sällsynta. Barney (1991) hävdar att så länge antalet företag som har tillgång till de specifika resurserna är mindre i antal är det som krävs för att det ska råda perfekt konkurrens på marknaden, har resurserna potential att generera varaktiga konkurrensfördelar.

För att resurser ska generera varaktiga konkurrensfördelar ska de vara svåra för andra aktörer att imitera/kopiera. Svårigheten för andra företag att kopiera resurserna har sin grund i tillgängligheten av resurserna beror på unika historiska händelser, att länken mellan företagets resurser och företagets varaktiga konkurrensfördelar är okänd samt att resurserna kan vara socialt komplexa. Ett företag som besitter resurser som är värdefulla, sällsynta och svåra att

imitera har förutsättningar för att skapa varaktiga konkurrens fördelar. Men det sätt på vilket verksamheten organiseras kan vara avgörande för om konkurrens fördelar kan genereras (Barney, 1991).

### 3.2 Marknaden är sig inte lik

Inom flertalet branscher har markanta och snabba förändringar skett som har ändrat spelreglerna för aktörerna på marknaden. De ovan nämnda teoribildningarna har kritiserats för att inte kunna förklara dynamiken i den turbulenta omvärld företag nu agerar inom (Eneroth & Malm, 2000). Porters och Barneys teorier fungerar dock fortfarande som en värdefull bas vid analys av branscher och företag, men de behöver kompletteras med ny teoribildning som kan förklara den nya branshdynamiken.

Vilka är då de bakomliggande orsakerna till den förändrade branschsituationen? Ökad globalisering och teknologisk utveckling har varit de främsta orsakerna till förändringarna i branscher under de senaste decennierna. Högteknologiska branscher karaktäriseras ofta av hög konkurrensintensitet och turbulens, där det finns begränsat utrymme för att skapa långsiktiga affärsstrategier. För aktörerna på marknaden innebär det en svårighet att förutsäga den framtida marknadssituationen och de ändrade förutsättningarna ställer krav på företagen att ha förmågan att vara pro-aktiva och snabbt och flexibelt kunna svara på marknadsförändringar för att på så sätt skapa konkurrens fördelar (Arthur, 1994; Williamson, 1999).

Det finns därmed ett behov av att de nya förutsättningarna inom branscher tas i beaktande där analys av ny empiri leder till mer överensstämmande teoribildningar som tar hänsyn till den alltmer föränderliga omvärld företag agerar inom. De teorier och modeller som växer fram idag har ofta sin utgångspunkt i de traditionella teoribildningarna, men där de nya teoretiska referensramarna modifieras och kompletteras med hjälp av empiriska studier, ofta från snabbt växande företag inom den högteknologiska branschen (Arthur, 1994; Williamson, 1999).

Trenden av ökad globalisering och teknologisk utveckling ställer krav på även små företag att etablera sig på en internationell marknad för att skapa konkurrens fördelar och nå framgång (Keogh & Evans, 1998). I kommande avsnitt kommer teoribildning kring ett företags internationaliseringsprocess att behandlas, främst med fokus på hur nystartade teknologibaserade företag ska agera för att uppnå konkurrens fördelar på en global marknad.

### 3.2 Teorier kring ett företags internationaliseringsprocess

För flertalet nystartade teknologibaserade företag är tvingade att direkt agera på en global arena för att skapa konkurrens fördelar och nå framgång (Jones, 1999). Men hur går dessa små, nystartade företag tillväga för att ta upp kampen mot de stora etablerade aktörerna?

#### 3.2.1 Traditionell internationaliseringsteori

I ett inledande skede av ett företags etablering har den allmänna rekommendationen varit att bygga upp en bas på hemmamarknaden för att därefter som ensam aktör bege sig ut på den internationella arenan i en stegvis process. Den traditionella teoribildningen kring ett företags internationaliseringsprocess utgörs främst av *Uppsalamodellen* (Johanson & Wiedersheim-

Paul, 1975; Johansson & Vahlne, 1977, 1990) och den *innovationsrelaterade modellen* (Cavusgil 1980).

### 3.2.1.1 Uppsalamodellen

Uppsalamodellen beskriver ett företags väg till en internationell marknad som en stegvis och långsam process för att minimera risker och överkomma osäkerhet. Från att i det initiala steget inte involvera sig i några exportaktiviteter går företaget vidare genom att använda sig av oberoende agenter som handhar exporten. Därefter etableras en utländsk filial för att i sista stadiet upprätta produktion utomlands. Den gradvisa internationella etableringen ses som en inlärningsprocess där marknader som efterliknar hemmamarknaden väljs initialt för att på så sätt få erfarenhet och förståelse för andra länders konkurrensförutsättningar. När företag erhåller marknadskännedom anförtror det mer resurser till marknaden och etablerar sig efter hand på marknader som skiljer sig mer och mer från hemmamarknaden (Johanson & Vahlne, 1990).

### 3.2.1.2 Den innovationsrelaterade modellen

Den innovationsrelaterade modellen har flera likheter med Uppsalamodellen då de båda förespråkar en gradvis utländsk etablering, där export är det första steget. Den innovationsrelaterade modellen ser dock internationaliseringen som en följd av innovationer inom företaget där ledningens vilja att ta risker och få tillgång till nödvändig information, kapital och kunskap är avgörande för takten på den internationella expansionen. Företagets internationalisering är ofta en långsam process där ytterligare resurser behövs för varje steg som tas mot en utländsk etablering samt ökad kompetens från ledningen ju längre i processen företaget kommer (Cavusgil, 1980).

## 3.2.2 Kritik mot de traditionella teoribildningarna

Uppsalamodellen och den innovationsrelaterade modellen har kritiserats då det inte längre är en självklarhet att internationaliseringsprocessen sker gradvis. Flertalet studier visar att nystartade teknologibaserade företag blir internationella snabbare än innan och involverar sig i internationella affärsaktiviteter redan från start. Orsaker till detta är kortare produktlivscykler, strävan efter kontinuerlig innovation och den snabba utvecklingen av informationsteknologi och global konkurrens. Marknadsmöjligheterna är ofta kortlivade och teknologiska genombrott slår snabbt undan tidigare framgångsrika produkter och processer (Warren & Hutchinson 2000).

Jones (1999) ställer sig bakom ovanstående argument genom att hävda att de traditionella branschstrukturerna har brutits upp och där nischade mikroindustrier bestående av små och innovativa företag har vuxit fram. Konkurrensfördelar kan erhållas genom företagens förmåga att utveckla och utforska nya innovationer, gå in på nischmarknader alternativt reagera snabbt på förändringar.

Ytterligare orsaker kan vara att företag beslutar sig för att agera på en internationell marknad på grund av den marknadspotential som finns och beroende på den typ av produkt som ska lanseras, vilket de traditionella internationaliseringsteorierna inte tar hänsyn till (Pope, 2002).

Vanligtvis bortser nystartade teknologibaserade företag från den inhemska marknaden, främst i mindre länder, då den ofta inte erbjuder en tillräckligt stor kundbas. Steget ut på den internationella arenan blir därför ett nödvändigt agerande för att uppnå lönsamhet (Moen 2002).

Som ytterligare kritik mot de traditionella internationaliseringsstrategierna kan nämnas att de bygger på att den utländska etableringen initialt sker via export, men det behöver inte vara den enda vägen till den internationella arenan. Det finns studier som visar att företag istället för att exportera tecknar utländska licensierings- alternativt produktionsavtal. Andra alternativ är att ingå i joint ventures eller utveckla nätverksrelationer för att på så sätt nå en internationell marknad (Dimitratos et al, 2003).

Det empiriska underlag som de traditionella internationaliseringsteorierna bygger på har ofta sitt ursprung i den process som stora traditionella företag genomgår vid utländsk expansion, trots att små och medelstora företag i allt större utsträckning blir internationella (Chetty & Campbell-Hunt, 2001). Det har nu blivit ett undantag snarare än en regel att den utländska etableringen sker successivt som Uppsalamodellen och den innovationsrelaterade modellen förespråkar (Jones, 1999).

Det finns dock flertalet potentiella hinder för små högteknologiska företag under deras väg till tillväxt. Koegh & Evans (1998) identifierar dessa möjliga hinder ur ett internt, ett externt samt ett systematiskt perspektiv. Sett ur det interna perspektivet kan det innebära begränsningar om grundaren av företaget saknar kunskap om marknaden och ledarskapsförmåga, men som trots detta vill behålla kontrollen av företaget till varje pris. Tillgång till distributionskanaler och finansiella resurser för att kunna sätta företagets planer i verket är de externa hindren som kan ha en avgörande roll. Det systematiska perspektivet utgörs av storleken på den marknadsnisch som företaget agerar inom tillsammans med brist på kunskap.

För att överkomma dessa potentiella hinder har flertalet studier identifierat betydelsen av utvecklandet av olika former av samarbete med externa parter, där tillgång till finansiella resurser, marknadskännedom tillsammans med möjlighet att utnyttja distributionsnät erhålls (Chetty & Campbell-Hunt, 2001).

På grund av att de traditionella internationaliseringsstrategierna har en begränsad förmåga att förklara de förändrade marknadsförhållande har flertalet nya teorier uppkommit vilket vi kommer att beröra nedan.

### 3.3 Nya skolor inom internationaliseringsteori

Nystartade teknologibaserade företag som kort tid efter sitt grundande agerar på en internationell marknad har studerats ingående under det senaste decenniet och samma fenomen har av olika författare bland annat benämnts *International New Ventures* (McDougall et al, 1997), *Born Globals* (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997), *Instant Internationals* (Preece et al, 1999), *Global Start-ups* (Jolly et al, 1992) och nu senast *Micromultinationals* (Dimitratos et al, 2003).

Dessa teoribildningar ifrågasätter traditionella internationaliseringsteorier som förespråkar en gradvis utländsk etablering. Vi kommer nedan att fördjupa oss inom begreppet

Micromultinationals, som betonar betydelsen för små- och medelstora företag att involvera sig i nätverk för att nå ut på den internationella marknaden.

### 3.3.1 Vad är Micromultinationals?

*”A Micromultinational is a small- and medium-sized firm that controls and manages value-added activities through constellation and investment modes in more than one country”*  
(Dimitratos et al, 2003).

Definitionen av Micromultinationals enligt Dimitratos et al. (2003) är att det är en ny typ av internationaliserade små- och medelstora företag. I jämförelse med stora företag är det inte av lika stor betydelse för Micromultinationals att äga de värdeskapande aktiviteterna utomlands och de har ofta heller inte tillräckligt med resurser för detta. Istället hanterar och kontrollerar de sina aktiviteter på de utländska marknaderna genom olika varianter av avtal.

Studier har även påvisat att Micromultinationals i högre utsträckning än stora företag engagerar sig i nätverksbyggande med såväl stora som små företag. För att kompensera för sina begränsningar vad gäller resurser utvecklar Micromultinationals konstellationer av företag i former av licensiering, franchising, joint ventures och strategiska allianser, där de kan erhålla kunskap om den internationella arenan (Dimitratos et al, 2003).

Företag som definieras som Micromultinationals tenderar enligt Dimitratos et al. (2003) att bortse från sin hemmamarknad då denna inte alltid erbjuder tillräckligt attraktivt eller potentiellt försäljningsunderlag. Dessa går istället ut på den internationella marknaden genom nätverk och allianser kort tid efter etablering.

### 3.3.2 Bakomliggande orsaker till uppkomsten av Micromultinationals

En av de främsta orsakerna till att Micromultinationals har uppkommit är enligt Dimitratos et al. (2003) den ökade liberaliseringen av marknaden för varor, tjänster och kapital. Dessa faktorer underlättar för stora multinationella företag att bedriva världsomspännande aktiviteter, men lämnar även rum för små- och medelstora företag att engagera sig på nischade marknader runt om i världen.

Informations- och kommunikationsteknologin har även haft en påverkan för framväxten av Micromultinationals. Genom att på ett enkelt sätt via informationsteknologin kunna ha kontakt med den globala marknaden underlättas bildandet av olika former av samarbeten mellan företag i form av exempelvis joint ventures och strategiska allianser. Att kunna vara en del av sådana nätverk är ofta en förutsättning för Micromultinationals för att lyckas på den internationella arenan (Dimitratos et al, 2003).



### 3.3.3 Olika varianter av Micromultinationals

Micromultinationals kan enligt Dimitratos et al. (2003) delas in i olika kategorier beroende på vad företagets främsta mål är och kan placeras in i en eller flera av kategorierna.

Den första typen av Micromultinationals är så kallade *network seekers* som illustrerar betydelsen för företag att delta i olika former nätverk för att nå framgång på den internationella arenan. För att överbygga bristen på resurser och kunskap om utländska marknader, som ofta är ett mindre företags verklighet, är det en nödvändighet att etablera olika former av samarbeten.

*Market hunters* är den andra kategorin som innefattar ett företags aktiviteter för att upptäcka möjligheter på nischade marknader runt om i världen. Upptäckt och exploatering av den internationella marknadsplatsen genom att erbjuda en unik produkt eller tjänst är drivkraften bakom denna typ av Micromultinational.

En fördel för små- och medelstora företag i jämförelse med stora etablerade företag är att de kan besitta en flexibel organisationsstruktur som tillåter snabba beslut till följd av oförutsedda förändringar på marknaden. Denna typ av Micromultinationals benämns *flexibility pursuer*.

*Resource trackers* är den kategori av Micromultinationals som söker efter högkvalitativa resurser till ett lågt pris internationellt. *Global market chasers* är den typ som söker efter att erhålla skal- och breddfördelar genom att utforska nischade marknader på den internationella arenan.

*Learning seekers* är de Micromultinationals som aktivt försöker samla in och tolka information om förhållanden på de utländska marknaderna vad gäller konkurrens och övriga förutsättningar. Den sista kategorin av Micromultinationals utgörs av *competition players* som tar i beaktande hur deras huvudkonkurrenter agerar på den internationella marknaden och därefter bestämmer sina egna handlingar.

### 3.3.4 Framgångsfaktorer för Micromultinationals

Dimitratos et al (2003) har identifierat ett antal distinkta framgångsfaktorer som anses vara avgörande för Micromultinationals.

Grundaren och ledningen av företaget måste besitta en *global vision*, erfarenhet och beslutsamhet. De måste kunna influera och inspirera sina medarbetare som i sin tur arbetar för företagets framgång.

*Det humana kapitalet* måste vara mycket kompetent tillsammans med att det finns nödvändiga *finansiella resurser*. Det är av största vikt för Micromultinationals att kunna attrahera och bibehålla kompetent personal som kan kontrollera och hantera de aktiviteter som företaget har internationellt. Det finansiella kapitalet kan erhållas antingen genom riskkapital alternativt genom att partners inom de nätverk företaget agerar inom bidrar.

*Förmågan att bygga nätverk* är en ytterligare framgångsfaktor. Företaget måste visa en stor skicklighet att forma olika former av samarbeten med andra små och stora företag som kan bistå dem med kanaler och information för att kunna konkurrera på utländska marknader.

Den sista framgångsfaktorn är *förmågan att implementera och anpassa strategier* som möter efterfrågan hos de utländska kunderna. Företaget måste ha förmågan att producera högkvalitativa produkter som är skraddarsydda för de individuella marknaderna.

Vi har nu beskrivit Micromultinationals som är nytillskottet inom området internationalisering. Denna teori förespråkar främst skapande av nätverk och allianser för att lyckas på den internationella marknaden, vilket vi i kommande stycke kommer att fördjupa oss inom.

### 3.4 Strategiska Allianser

Som vi sett i förevarande kapitel kan ett företag använda sig av olika metoder för att internationalisera sin verksamhet. En sätt att åtnjuta de fördelar som nya marknader kan erbjuda är ett engagemang i en Strategisk Allians (SA). En SA är enligt Miles et al. (1999):

*”A close cooperative relationship with another organization, requiring substantial sharing of information, skills and/or resources”*

Utifrån denna definition kan vi dra slutsatsen att en Strategisk Allians är en nära bindning till andra aktörer som kräver en hög grad av samarbete hos alla inblandade parter. Detta medför möjligheter, men även skyldigheter, för det enskilda företaget i alliansen vilket vi kommer att redogöra för mer i detalj nedan.

#### 3.4.2 Vad är Strategiska Allianser?

I en värld där konkurrensen är knivskarp och den marknad företaget måste nå ut till är global, kan det vara nödvändigt för ett företag att använda sig av Strategiska Allianser för att nå ut till kunderna. Allianser fokuserar förvisso på kompletterande styrkor hos två företag, men kan ofta vara svåra att styra i rätt riktning (Slowinski et al, 1993). Fördelarna med att ta del i en SA beskrivs bland annat av Ohmae (1989) som menar att företag genom delaktighet kan reducera de affärsmässiga riskerna med verksamheten och kan också innebära att företaget får tillgång till nya kompetenser.

Allianser kan hjälpa företag att snabbt erövra andelar på nya marknader trots avsaknad av egna sälj- och distributionskanaler (Hagedoorn, 1994). De fördelar som nämns av Hagedoorn är enligt Miles et al. (1999) synnerligen viktiga för små teknikbaserade företag som befinner sig i ett tidigt skede i sin utveckling. Dessa företag har ofta innovativa idéer och produkter, men saknar resurser och erfarenhet för att till fullo utveckla och kapitalisera på sina produkter.

Trots att fördelarna med en SA kan verka uppenbara, finns det även en baksida av myntet. Många författare (Hennart, 1991; Williamson, 1991) tar fasta på de höga transaktionskostnader som ett engagemang i en SA kan innebära. En annan negativ sida lyfts fram av Shan (1990) som menar att allianser kan reducera ett enskilt företags vinst eftersom alla aktörer inom alliansen har rätt att ta del av ett positivt överskott. Ett företag kommer

troligtvis att välja nivå av engagemang i alliansen med hänsyn till de fördelar och de nackdelar som en inblandning i en SA innebär (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Samma författare lyfter även fram ett begrepp som benämns: *the irony of alliancing* och som innebär att ett företag måste ha egna resurser för att få tillgång till andras resurser. Strategiska Allianser är alltså fråga om ett ömsesidigt utbyte mellan de olika parterna.

### 3.4.3 Allmänna drivkrafter till Strategiska Allianser

Efter ovanstående resonemang, som kortfattat belyser de positiva och de negativa aspekterna av en SA, skall vi nu fördjupa oss i de teoribildningar som redogör för de huvudsakliga orsakerna till att företag väljer att engagera sig i en SA.

#### 3.4.3.1 Transaktionskostnadsskäl

Den logik som ligger för grund som mycket av den forskning som finns kring området SA är transaktionskostnadslogiken, eller *the traditional approach* (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Enligt denna är det transaktionskostnader som kan få oss att förstå varför företag väljer att engagera sig i Strategiska Allianser. Författare inom denna skola (Shan, 1990; Williamson, 1991; Hennart, 1991) menar att samarbete motiveras av att transaktionskostnaderna mellan de företag som samverkar blir lägre och att företagen därigenom blir mer lönsamma. Så länge företagen i alliansen tjänar mer på att samarbeta än att inte göra det, kommer de fortsätta vara en del i alliansen. På samma sätt kommer de att lämna alliansen när de inte upplever att samarbetet längre är fruktbart, varför vi kan betrakta detta som ett nyttomaximerande synsätt.

Transaktionskostnadslogiken har vissa tillkortakommanden när det gäller att ta fasta på de strategiska fördelarna med en SA samt fördelar vad beträffar lärande och snabb marknadspenetration (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Ghosal & Moran (1995) pekar även på att transaktionskostnadsteorin är mest relevant i situationer som präglas av rutin och statisk effektivitet, dvs. där framgångsfaktorer inte varierar från dag till dag.

#### 3.4.3.2 Strategiska skäl

Även strategiska överväganden kan vara viktiga när företag bestämmer sig för att formera en SA. Små företag som befinner sig i branscher med stor konkurrens tenderar att oftare än andra små företag ansluta sig till en SA (Shan, 1990).

I en sådan situation menar Hamel et al. (1989) att allianser kan tillhandahålla kritiska resurser för att gå vinnande ur striden med konkurrenterna. Det kan enligt dessa författare röra sig om såväl kompetens, som finansiella resurser. Genom allianser kan även mer abstrakta resurser som ryktbarhet och marknadsförtroende erhållas (Hagedoorn, 1994). Genom att bygga allianser kan alltså företag på turbulenta marknader bygga en större säkerhet genom att engagera sig i en SA.

### 3.4.3.3 Sociala skäl

Även sociala aspekter kan förklara uppkomsten av en SA. Granovetter (2001) hävdar att alla handlingar (även ekonomiska) är ett resultat av en social väv konstruerad av kontaktmöjligheter mellan människor. En stark social position leder ofta till ett bildande av en SA eftersom långtgående personliga kontakter skapar en medvetenhet om möjligheter som erbjuds utanför den egna företaget. Personliga kontakter blir således nyckeln till en allians - *the key is who you know*. Om ett företag saknar nödvändiga personliga relationer till andra företag kan det vara svårt att knyta bra partners till sig i en SA. Företaget i fråga kan i detta fall bli tvunget att gå ensamt även om andra faktorer pekar på att en SA vore lönsam (Larsson, 1992; Ouchi, 1980).

Även status och ryktbarhet kan vara möjliga orsaker till att ett företag väljer att ingå i en SA. Det företag som vill ingå en allians med en ryktbar partner strävar efter att få även det egna företagsnamnet att lysa med ett skimmer av kunskap och trovärdighet för att på så sätt lättare klara sig i konkurrensen på osäkra marknader (Podolny, 1994).

## 3.4.4 Strategiska Allianser för små företag

Som nämnts i tidigare stycken kan strategiska allianser medföra stora fördelar för många typer av företag och Miles et al. (1999) hävdar att detta i synnerhet gäller för nystartade teknologibaserade företag. Författarna menar att denna typ av företag ofta har innovativa idéer vad beträffar nya produkter, men att de saknar resurser och erfarenhet för att till fullo kunna kapitalisera på sin tekniska kompetens. Allianser kan i sådana fall utgöra en möjlighet för det teknologibaserade företaget att utveckla sina tekniska kompetenser samt gardera sig för sina tillkortakommanden. Detta resonemang understryks också av Harrigan (1988) och Mowery (1988), som menar att samarbeten mellan företag är en central strategi vid kommersialisering av nya teknologier.

Med hänsyn tagen till det nystartade teknologibaserade företagens karaktäristik drar Kirni (1995) slutsatsen att denna typ av företag skulle vara ytterst lämpat för en SA. Det teknologibaserade företaget har ofta sina styrkor inom områden som teknisk expertis och innovation men saknar ofta kunskaper inom nödvändiga domäner som ledarskap, företagsledning samt marknadsföring (Miles & Preece, 1995).

### 3.4.4.1 Marknadssituationen påverkar

Bailey & Shan (1995) för ett resonemang om hur olika marknadssituationer får implikationer på bildandet av Strategiska Allianser. Författarna gör en uppdelning mellan skyddade marknader, standard – cykel marknader och marknader med en snabb förändringstakt. Författarna menar att allianser som skapas inom de tre olika kategorierna skapas på olika grunder. Inom den tredje kategorin, där vi finner entreprenöriella företag, skapas allianser eftersom det är kritiskt att snabbt etablera sig på marknaden och bli lönsamma innan affärsmöjligheterna försvinner.

#### 3.4.4.2 Tidsmässiga begränsningar

Shan (1990) menar att när väl innovationen är genomförd är det av största vikt att företaget tar sin produkt till marknaden så snart som möjligt eftersom producentens tillfälliga monopol annars riskerar att eroderas av imitatörer eller andra bättre innovationer. Bailey & Shan (1995) tillägger att en produktcykel inom högteknologiska marknader enbart kan förväntas vara mellan 2-3 år, men att det i vissa fall förekommer längre tillfälliga monopol om patent finns med i bilden.

Generellt kan därför konstateras att ju större konkurrensen är, desto mer attraktivt är det att bilda en SA. Då tiden att komma ut på marknaden är den avgörande faktorn för ett litet teknologibaserat företag är det inte genomförbart att inom företaget snabbt bygga upp en stor marknadskompetens tillräcklig för att penetrera främmande marknader (Shan 1990).

#### 3.4.5 Grad av samarbete

Ett nystartat teknologibaserat företag som väljer att gå in i en SA har ett flertal olika varianter på allianser att välja mellan för att kunna behålla och utveckla teknologiska konkurrensfördelar samt möjliggöra en snabb exploatering av teknologin. Forrest (1990) har specificerat dessa möjliga alliansvarianter.

*Operating Joint Venture* innebär att ett oberoende tredje företag bildas tillsammans med ett annat bolag. Kapital tillförs från båda företagen och riskerna delas. *Equity Investment* innebär att det främmande, etablerade företaget investerar i det nystartade högteknologiska företaget. Vid ett *Client-Sponsored Research Contract*-förhållande får det mindre företaget betalt för att utöva forskning på specifika produkter eller processer för en annan organisation, medan däremot ett *Collaborative R&D* innebär att företagen går samman och samarbetar vad gäller utveckling av dessa. (Forrest, 1990)

Ett företag kan också välja att forma renodlade *Marketing/Distribution Agreements* eller *Manufacturing Agreements*, vid vilka partnerföretaget förbinder sig att distribuera respektive tillverka det mindre företags produkt(er), eller delar av dessa. Slutligen presenterar författaren forskningssamarbeten i form av *University/Research Institute agreements*, där det nystartade högteknologiska företaget betalar ett universitet eller forskningsinstitut för att utföra delar av dess forskning. Dessa typer av allianser kan även kombineras eller vara mer eller mindre aktuella vid olika tidpunkter i ett företags utvecklingshistoria (Forrest, 1990).

#### 3.4.6 Strategiska Allianser inom Försäljning/Distribution

Mot bakgrund av tidigare resonemang kring små, teknologibaserade företags tillkortakommanden, vill vi nu diskutera dessa företags möjligheter att ingå allianser för att förbättra sina möjligheter att konkurrera inom områdena försäljning och distribution.

Försäljningsallianser erbjuder företag en möjlighet till strategisk flexibilitet, bättre kundlösningar, större försäljningsvolymmer samt mer extensiv access till nya marknader. På samma gång kan dock dessa allianser skapa komplikationer vad gäller samordning av kundkonton, intern processutveckling, samt kundrelationer. Kunderna kan kännas mer avlägsna eftersom den direkta kontakten med marknaden minskar (Verde, 1996).

### 3.4.6.1 Sälj- och distributionsallianser av transaktionskostnadsskäl

En allians med en lokal partner på en främmande marknad kan enligt Shan (1990) betraktas som en lågkostnadsstrategi att komma åt en viktig marknad i en konkurrenssituation där *time to market* är avgörande. Den lokala partnern kan erbjuda djup kompetens om marknadsförhållandena och därigenom underlätta lanseringen av en ny produkt. Att bygga upp en egen säljorganisation på en främmande marknad är ofta förknippat med stora kostnader varför detta för många små företag inte är en möjlig strategi.

Genom vertikal integration kan penetreringsförfarandet göras mer smärtfritt både för den påtryckande parten och den part som förevarande ”går till sängs med” (Hennart, 1988). I konkreta termer innebär detta att kostnadsbesparingar, i form av lägre transaktionskostnader, kan göras för det företag som önskar lansera en produkt på en ny marknad om företaget väljer att samarbeta med en partner som redan besitter marknadskompetenser. Ett förfarande enligt ovanstående kommer dock ändå att vara kostsamt, men snabbare, än att etablera en egen säljorganisation (Gruner, 1996).

### 3.4.6.2 Sälj- och distributionsallianser för att skapa kundvärde

Skilt från transaktionskostnadslogiken när det gäller en lansering på en främmande marknad, finns den skola som talar om ett fokus på kundvärde. Till exempel skriver Gale (1994) att kundvärde är det viktigaste målet inom företagsstyrning. Till detta resonemang kan vi koppla Strategiska Allianser vid försäljning och distribution. Jones et al. (2003) hävdar att företag måste skapa nya säljmetodiker, bland annat genom Strategiska Allianser. Dessa allianser skulle enligt författarna borge för en bättre kunskap om, och en större närhet till, de lokala kunderna och detta skulle i sin tur leda till ett ökat upplevt kundvärde.

### 3.4.6.3 Tillit vid Strategiska Allianser inom Försäljning/Distribution

En fråga som ställs av Gruner (1996) är om det är riskabelt att ålägga en strategisk partner att ansvara för försäljning och distribution när det är den del av företags verksamhet som de potentiella kunderna först kommer i kontakt med. Detta är en fråga som kan vara relevant att belysa genom ovanstående resonemang rörande överlåtelse av försäljningsfunktionen till en strategisk partner.

Samtidigt som det kostnadsmässigt är mer försvarbart att använda en försäljningspartner för att komma åt en främmande marknad (Shan, 1990; Hennart, 1988) är diskussionen kring tillit till utomstående partners central (Ellis, 1996). Sistnämnda författare menar att ledare i de organisationer som ingår i ett partnerskap måste skapa en arbetsmiljö som präglas av just tillit till den nye partnern. Ledare måste även hålla kvar fokus vid företagets övergripande vision samt känna genuin empati för de nytillkomna medarbetarna, även om de kan vara konkurrenter på andra områden. Även Verde (1996) skriver att känslan av tillit till den andre partnern betraktas som mycket viktig när tillfredsställelse med ett samarbete utvärderas.

### 3.4.7 Val av strategiska partners

*”Alliances are like marriages – the only work when both partners do”* (Ohmae, 1989)

Finnie (1998) hävdar att framgångsrika allianser delar tre karaktäristika med lyckade äktenskap. De verkliga och upplevda potentiella fördelarna måste vara stora för båda parter, parterna måste dela en gemensam uppsättning värderingar, samt nyckelpersonerna måste vara inställda och fokuserade på att alliansen kommer att bli framgångsrik.

Slowinski et al (1993) delar upp samarbetsprocessen i två kritiska faser, *utformningen* av samarbetet och *implementeringen* av detsamma. Genomgående för författarnas analys är att det är av yttersta vikt att se till att båda parter hela tiden har något att vinna på alliansen.

Författarna beskriver ett antal framgångsfaktorer för partnerskap mellan ett större och ett mindre företag:

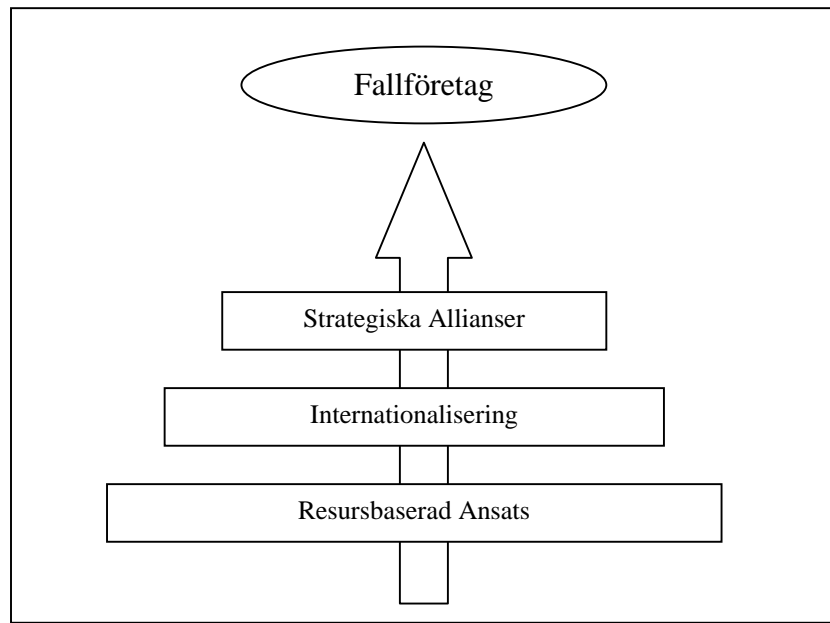
Under utformningsfasen kräver alliansen klart definierade strategiska, operativa och affärs-mässiga mål, som är länkade till respektive företags strategi. Även ömsesidig förståelse för respektive partners styrkor och svagheter är kritiskt för att samarbetet skall lyckas. Vidare måste personalen informeras om företagets historia, mål och värdet av samarbetet innan de involveras i processen. Ägandet av immateriella tillgångar som patent måste definieras klart och tydligt och till slut måste noggranna och rättvisa exitsstrategier skrivas in i avtalet.

En nyckeltes hos författarna är att ett samarbete inte skall ses som en enstaka händelse utan betraktas som en process, som kontinuerligt behöver arbetas med och underhållas. Samarbetet är beroende av personerna involverade och förhållandet mellan dessa - förlust av nyckelpersoner kan bli ödesdigert och det är nödvändigt att hantera personalförändringar på ett effektivt sätt. Vidare är det av vikt att båda parter anpassar sig till varandras operativa strategier för att samarbetet skall bli framgångsrikt. För att undvika att parterna agerar enbart i egenintresse krävs engagemang från den högsta ledningen och tidig involvering av nyckelgrupper inom företagen.

Författarna menar att det är av yttersta vikt att komma ihåg dessa basala principer för att ett samarbete skall fungera. Uppföljning av samarbetets utveckling måste ske kontinuerligt och bör kopplas till klart definierade, gemensamt uppsatta mål.

### 3.5 Sammanfattning av teori

Med utgångspunkt i vårt syfte och teoretiska referensram har vi i förevarande kapitel beskrivit teorier som är applicerbara på att förstå marknadsförutsättningarna för nystartade teknologibaserade företag.



Figur 1: Teoretiskt Ramverk

Inledningsvis fördes en diskussion rörande hur förändrade marknadsförhållanden har lett till att traditionell strategiteori som Porters *Industrial Organization* (1980) och Barneys *resursbaserade synsätt* (1991) har blivit kritiserade. Det finns ett behov av nya teoribildningar som mer korrekt speglar den omvärld teknologibaserade företag agerar inom.

Bakomliggande orsaker till behovet av ny teoribildning är ökad globalisering och teknologisk utveckling som har lett till hög konkurrensintensitet och turbulens inom många branscher. Företag har begränsade möjligheter att förutspå den framtida marknadssituationen, varför långsiktiga affärsstrategier är svåra att utforma. Istället måste företag besitta förmågan att snabbt och flexibelt kunna svara på marknadsförändringar för att nå framgång.

För nystartade teknologibaserade företag innebär ökad globalisering och teknologisk utveckling ett behov av att snabbt komma ut på den internationella arenan för att nå maximal kundbas. Detta förfarande går stick i stäv med de traditionella internationaliseringsteorierna som förespråkar en långsam och stegvis internationell etablering.

Fenomenet kring nystartade teknologibaserade företag som snart efter etablering tar steget ut på den internationella marknaden har bland annat *Micromultinationals* (Dimitratos et al, 2003). Begreppet rörande detta fenomen förespråkar skapande av nätverk och allianser som de främsta parametrarna för nystartade teknologibaserade företag att nå framgång.



Betydelsen av olika varianter av samarbeten för dessa företag leder oss in på teoribildning kring Strategiska Allianser. Nystartade teknologibaserade företag har ofta innovativa idéer rörande en teknologi eller en produkt, men saknar ofta resurser och kompetens för att kunna kapitalisera på sin kompetens. För att överbrygga dessa tillkortakommanden kan företagen etablera sig i en Strategisk Allians, där andra aktörer kan bistå med de nödvändiga kompetenserna och resurserna.

## 4. Fallstudie

---

*I fallstudien ges en presentation av Erysave och den omvärld företaget verkar i. En inledande beskrivning av den medicinska problematiken följs av en vidare beskrivning av företaget, dess konkurrenter och marknaden för blodrening. Kapitlet avslutas med en genomgång av de viktigaste strategiska frågorna Erysave står inför.*

---



### 4.1 Flight KL 578 till Toronto

När Henrik Jönsson i mars 2004 sätter sig på planet till Toronto vet han att han har några mycket viktiga dagar framför sig. Väl i Kanada skall han delta i en internationell medicinsk kongress, men han skall också träffa representanter från ATS, det företag som Erysave sedan drygt ett år tillbaka har förhandlat med för att få till stånd ett strategiskt sälj- och distributionssamarbete. Han vet att mycket står på spel och att ett påskrivet kontrakt kan leda till att Erysave får den samarbetspartner som är så viktig för att slå sig in på den största marknaden i världen - den amerikanska.

Internt inom Erysave råder dock delade meningar om huruvida ATS är en bra samarbetspartner eller inte. Å ena sidan är det en relativt liten distributör på den amerikanska marknaden med ett marknadsvärde på 8 MUSD och en marknadsandel på enbart en halv procent i början av 2003, men å andra sidan har företaget visat ett stort intresse i Erysaves produkt under hela förhandlingsperioden. ATS har även uppnått en markant tillväxt under det senaste året.

När planet lyfter tänker Henrik Jönsson på de klausuler i kontraktet som har ifrågasatts av några av de senaste tillkomna ägarna. Vissa hävdar att det krävs en ytterligare juridisk genomgång av kontraktet innan ett undertecknande kan bli aktuellt medan andra menar att ATS inte har de resursmässiga förutsättningar som krävs för att skapa erforderliga volymer för Erysaves blodreningssprodukt. Om Henrik Jönsson kan få till stånd en överenskommelse under den här resan kan Erysave lämna en lång och mödosam förhandlingsperiod bakom sig, men samtidigt är kontraktsskrivandet förknippat med ett stort risktagande där företaget överlåter all försäljning till en extern partner. Med dessa tankar i huvudet färdas Henrik Jönsson vidare mot vad som kan bli hans hittills kanske viktigaste uppgift som VD för det lilla Ideonföretaget.

## 4.2 Problem och lösning

### 4.2.1 Autotransfusion - en problematisk historia

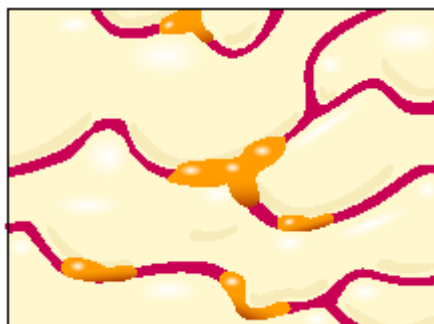
Under och efter en hjärtoperation förlorar patienten blod som måste återföras till dennes blodbana. Detta kan ske på två olika sätt, antingen återanvänds patientens eget blod, *autotransfusion*, eller så används blod från blodcentralen, *blodtransfusion* (Företagsinternt material, Erysave 2003).

Många gånger kastas det blod som förloras under och efter en operation, speciellt om det rör sig om mindre mängder. En orsak till detta är att det idag inte finns några effektiva metoder att återvinna blod i mindre mängder. Vid större mängder blod däremot, kan så kallade blodtvättar sättas in, men dessa kan vara svåra att handha och behöver särskilt utbildad personal. En annan orsak till att det kroppsegna blodet kastas kan vara att det i en del länder finns god tillgång på kvalitativt och prisvärt ersättningsblod från blodcentralerna (Henrik Jönsson).

### 4.2.2 Varför uppkommer hjärnskador efter en hjärtoperation?

Som redan nämnts har en mängd vetenskapliga studier har visat att små hjärnskador, så kallade kognitiva dysfunktioner, uppstår som en följd av hjärtkirurgi. Samma studier visar att ungefär varannan patient drabbas i någon form och att var tredje patient får bestående skador. De bestående skadorna uttrycker sig bland annat i form av minnesluckor, svårigheter att koncentrera sig eller problem med att komma ihåg sifferkombinationer. Studier pågår för att påvisa att dessa skador kan vara en effekt av de blödningar som uppstår vid hjärtoperationer (Henrik Jönsson).

Den förlorade mängden blod vid en öppen hjärtoperation varierar från en enhet (450ml) under själva operationen och en enhet postoperativt (efter operationen) till ett stort antal enheter blod. Det vanligaste sättet att ersätta det förlorade blodet är att blodet som ligger i hjärtsäcken suggs upp och transporteras till reservoaren i hjärt-lungmaskinen där det återförs till patientens blodbana. Detta blod innehåller dock miljontals små fettproppar, så kallade mikroembolier, som vid återbörd till patienten strömmar direkt till blodförsörjningen i hjärnan. Hjärnan blir därmed ett filter för mikroembolierna som blockerar små kapillärer (Företagsinternt material, Erysave 2003).



Figur 2: Mikroemboliernas påverkan på hjärnans kapillärer

Studier har kunnat påvisa förekomsten av mikroembolier i hjärnans kapillärer efter hjärtkirurgi och ytterligare studier pågår för att stärka sambandet mellan förekomsten av dessa embolier och de påvisade hjärnskadorna. Det finns starka indicier som pekar på att mikroembolier orsakar de kognitiva dysfunktionerna efter hjärtkirurgi. I dagsläget finns det ingen behandling för kognitiva dysfunktioner (Henrik Jönsson).

Detta samband har inte i någon större utsträckning blivit belyst för allmänheten i Västeuropa, men däremot är det ett välkänt fenomen i USA där denna problematik fått stort utrymme i vetenskapliga artiklar (Henrik Jönsson).

#### 4.2.3 PARSUS – en ny typ av blodrening

När hjärtkirurgen Henrik Jönsson skrev sin avhandling om hjärnskador i samband med hjärtoperationer och samtidigt arbetade på Lunds Universitetssjukhus (LUS) fick han en idé om att skapa en ny metod för blodrening. Metoden baserar sig på ett fysiskt fenomen: ståendevågor i ett ultraljudsfält. Genom att sända in ultraljudsvågor i ett blodflöde av rätt karaktär kan fettembolierna separeras från de röda blodkropparna och på så sätt rena blodet utan att blodkropparna blir skadade (Henrik Jönsson).

*Henrik Jönsson har en bakgrund som forskare och läkare inom hjärtkirurgi och är verksam vid Lunds Universitetssjukhus. Han är grundare av företaget, initiativtagare till utvecklandet av blodreningensprodukten och innehar posten som VD*

Tillsammans med forskare från institutionen för Elektronisk Mätteknik vid Lunds Tekniska Högskola har tekniken kunnat förfinas och funktionaliteten kunnat påvisas. PARSUS -teknologin (Particle Separation by Ultra Sound) har sett dagens ljus. Idag har Erysave patenterat teknologin och företaget räknar med att inom kort utveckla produkten och därefter ta kontakt med ett antal användare för att testa produkten i en verklig sjukhusmiljö. För en detaljerad beskrivning av PARSUS-teknologin, se Appendix B.

Förutom att ha visat sig mycket effektiv inom området blodrening, kommer även teknologin kunna erbjuda möjligheter till partikelseparation inom andra områden som till exempel bakterierening, proteinanrikning och mjölkseparation (Mattias Paulsson). Detta återkommer vi till mot slutet av denna fallbeskrivning där skalfördelar diskuteras.

#### 4.2.4 Kritik mot PARSUS

Trots att problemet med kognitiva dysfunktioner i samband med hjärtkirurgi har uppmärksamats i vetenskapliga artiklar (Stump, 2001; Taggart et al, 2001; Stutz 2003) finns det kritiska röster mot sambandet med fettembolier och därmed också mot Erysave's teknologi.

Enligt Nils Dahlgren, professor i anestesi vid LUS, är embolism något som uppkommer vid stora ortopediska ingrepp, när stora benpipor har trasats sönder, medan embolism i samband med hjärtoperationer inte kan sägas vara lika uppenbart. Visserligen kan kognitiva dysfunktioner konstateras vid hjärtoperationer, men om dessa har med fettembolism att göra är ytterst tveksamt, menar kardiologer vid Centralsjukhuset i Kristianstad (Olsson; Gillberg, 2004).

Ett ytterligare problem är att teknologin måste bevisas kliniskt och inte enbart på labbstadiet. Det som Erysave måste försäkra sig om är att inte blodet ”korkar igen” de smala kanalerna i engångsseten. En kritisk faktor som möjligtvis kan göra teknologin verkningslös är om luft kommer in i systemet. Det återstår mycket arbete innan produkten kan visas upp i en kliniskt oantastlig variant, menar Jan van der Linden, professor vid Karolinska Institutet.

## 4.3 Erysave omvärld

### 4.3.1 Den medicinskteknologiska branschen

Den medicinskteknologiska branschen, inom vilken Erysave verkar, kan betraktas som högteknologisk och kunskapsintensiv. Utvecklingstakten för nya innovationer sker snabbt och det gäller att vinna kampen mot konkurrenterna och vara först ut på marknaden med en ny produkt. Patentskydd är mycket viktigt och hindrar konkurrenter från att kopiera produktens egenskaper. Branschen karaktäriseras av att det finns ett fåtal stora aktörer med betydande marknadsandelar där de mindre aktörerna får agera som nischspelare för att nå framgång (Mattias Paulsson).

Inom denna bransch finns även en betydande regulatorisk kontroll från myndigheter och organisationer för att säkerställa att kvaliteten på produkten är tillfredsställande. Produkterna används inom hälso- och sjukvårdssektorn och rör behandling av människor, vilket ställer höga krav på prestanda och säkerhet. Processen innan en produkt kan lanseras på marknaden kännetecknas av framtagande av gediget forskningsmaterial som påvisar produktens prestanda samt dess kvalitets- och säkerhetsaspekter. Myndighetsgodkännande och kommersialisering kan därmed vara en mycket tidskrävande och komplicerad process, vilket företag inom medicinskteknologi måste vara medvetna om (Henrik Jönsson).

### 4.3.2 Finns det utrymme för PARSUS-teknologin på marknaden?

Erysave inriktar sig i första hand mot marknaden för blodrening, främst rening av det blod som förloras under öppen hjärtkirurgi (t.ex. bypassoperationer). Värdet på blodreningmarknaden beräknas enligt Erysave till ca 300 miljoner USD per år (Företagsinternt material Erysave, 2003).

Erysave ser sin främsta potential på den amerikanska marknaden, där hälften av alla hjärtooperationer i västvärlden genomförs. Företaget tror att denna marknad kommer att stå för ca 60% av den framtida försäljningen (Mattias Paulsson).

I USA finns det till skillnad mot i Sverige stor efterfrågan på kroppseget blod. Bakomliggande orsaker till detta är att det är lagstadgat att patienter som får icke-akuta transfusioner skall bli informerade om riskerna alternativt fördelarna med blod från blodcentraler och godkänna dess användning. En utpräglad uppfattning i USA är att det är riskfyllt att använda blod från blodcentralerna, mycket beroende på skandaler som skett när patienter har mottagit smittat blod. En vanligt förekommande uppfattning i USA när diskussioner kring blod och blodhantering kommer upp är att: ”för guds skull, ge mig inte blod från blodcentralen!” (Henrik Jönsson).

Andra geografiska marknader som är av intresse för Erysave är Tyskland, Italien, Storbritannien, Norge, Japan och Spanien. I dessa länder har studier genomförts som visar på ett intresse för en ny, billigare och effektivare metod för blodrening (Företagsinternt material, Erysave, 2003).

Erysave hävdar att företagets teknologi minskar förekomsten av kognitiva dysfunktioner i samband med hjärtoperationer vilket skulle kunna fungera som ett bra underlag för att få acceptans på den amerikanska och andra geografiska marknader. Det finns ingen annan aktör på marknaden för blodrening som använder sig av detta försäljningsargument (Mattias Paulsson).

### 4.3.3 Erysave konkurrens

Inom branschen för blodrening återfinns två huvudgrupper av konkurrenter. Den ena hamnar inom kategorin ”filtertillverkare” och den andra inom kategorin ”centrifugtillverkare”. Det är inom den sistnämnda gruppen som Erysave finner sina två huvudsakliga konkurrenter – Haemonetics och Medtronic som står bakom produkterna OrthoPAT respektive AutoLOG. Av den totala blodreningsmarknaden har Medtronic och Haemonetics en marknadsandel på ca 55% respektive ca 20-25% (Anders Johnsson).

Dagens maskiner för blodrening är dyra i inköp, kräver stort utrymme, levererar blodet sent till patienten, kräver mycket personal och kan inte enkelt och bekvämt användas vid kirurgi. Trenden går mot att utveckla mindre maskiner som kan hantera mindre mängder blod eftersom läkarna blir allt bättre, teknikerna förfinade och utrustning för att minska blodflödet utvecklas. Erysave konkurrenter arbetar med att utveckla nya blodreningsprodukter som skall vara betydligt mer användarvänliga än sina föregångare med ett attraktivare pris (Anders Paulsson).

Haemonetics kommer att lansera en ny produkt, CardioPAT, i slutet av 2005. Denna apparat anses av Erysave vara den främsta konkurrerande maskinen då det är den första centrifugen i mindre storlek, vilket gör att den är enkel att hantera under operation. CardioPATs lansering kommer tidsmässigt att ligga nära Erysave produktlansering och företaget kommer att gå i direkt konkurrens med denna maskin (Mattias Paulsson).

Dagens konkurrerande tekniker för blodrening, såväl filtrering som centrifugering, utsätter blodkropparna för en ganska omild behandling och tar enbart bort 50-60% av mikroembolierna. Erysave separationsteknik lämnar däremot blodkropparna intakta och tar bort 95-99% av mikroembolierna (Företagsinternt material, Erysave, 2003).

*”Vi smeker blodet” (Mats Allers).*

### 4.3.4 Substitut

Ett substitut till Erysave teknologi är naturligtvis det blod som blodbanker erbjuder, vilket återfinns på alla marknader företaget vill verka. Men genom att blodcentralerna har lagt stora ansträngningar på att göra blodet säkrare har det resulterat i högre priser. Donationsbasen har även minskat i många länder som en följd av olika blodsmittor, t.ex. HIV, som innebär att

många potentiella donatorer blir exkluderade från att ge blod. Det har redan nämnts att på den amerikanska marknaden, där Erysave ser sin främsta potential, råder stor skepsis för blod från blodcentralerna (Mattias Paulsson).

Vidare kan nämnas att många stora företag inom läkemedelsindustrin har bedrivit forskning för att kunna framställa kemiskt blod. Hittills har denna forskning varit mycket kostsam och några positiva resultat har ej framkommit. Om det kemiska blodet kan framställas och bli tillgängligt till ett rimligt pris i framtiden, kommer givetvis konkurrenssituationen, och Erysave's förutsättningar, att förändras radikalt (Företagsinternt material, Erysave 2003).

Medelpriset på blod från blodcentraler i USA ligger idag på 170 USD per enhet (450ml blod) och på spotmarknaden kan priset nå upp till över 250 USD. För att konkurrera mot blodcentralerna kommer Erysave att lägga sig på samma prisnivå som blodpriset på den europeiska marknaden, vilket i allmänhet är något lägre. Därmed kommer Erysave's produkt att erbjuda ett mervärde för klinikerna genom att dessa kan utföra högkvalitativ transfusion av det kroppsegna blodet till ungefär samma kostnad som att använda bankblod (Henrik Jönsson).

#### **4.3.5 Vilka är kunderna på blodreningsmarknaden?**

Förhandlingspartnern vid försäljning kommer vara läkare på hjärtavdelningar. Under flertalet av de intervjuer vi har genomfört har det påtalats att läkarskrået kan ses som en speciell och konservativ yrkesgrupp. Mattias Paulsson hävdar att ”läkare är så kallade försiktiga adopterare vilket innebär att ingen vill testa produkten först utan att veta att den fungerar”. Denna inställning från läkarnas sida kan komma att bli en stötesten för Erysave, om det visar sig vara svårt för företaget att få acceptans för produkten. Erysave's produkt utgör troligen inte någon direkt risk för patienten, utan det enda som kan hända (i det värsta scenariot) är att företagets produkt behandlar blodet på samma sätt som existerande produkter på marknaden gör idag (Henrik Jönsson).

#### **4.3.6 Intjäningsmodell**

Erysave har tänkt sig en intjäningsmodell som bygger på att företaget lånar ut maskinerna till respektive klinik för att därefter sälja engångsseten till maskinerna separat. Denna modell har inte hela tiden varit given, utan i början tänkte sig Erysave att företaget skulle ta betalt för apparaten också, men att marknadspriset skulle ligga under konkurrenternas (Mattias Paulsson).

Tanken med denna typ av prissättning föds i samband med ett tillväxtseminarium 2002, och intresset för modellen är initialt ganska svalt. I och med att företaget har kommit allt närmare att introducera en produkt på marknaden, så har dock prissättningen kommit att diskuteras igen (Mattias Paulsson).

Den interna ståndpunkten är dock att det inte finns någon lösning som är huggen i sten, utan att framtida säljare sannolikt kommer att ha ganska stor frihet när det kommer till prissättning. Erysave kan tänka sig alla varianter från försäljning av maskinerna via leasing till att företaget lånar ut apparaten utan ersättning. Kostnaden som företaget har för maskinerna kan kompenseras via pris för engångsseten (Mattias Paulsson).

Denna typ av intjäningsmodell är inte ovanlig inom medicinteknikbranschen. Även företaget Prosta Lund Operations AB ([www.prostalund.se](http://www.prostalund.se)), tillverkare av utrustning som behandlar godartad förstoring av prostata, använder sig av en liknande modell. Företaget började initialt under lanseringsfasen med att låna ut apparaterna och såg kostnaden för detta som marknadsföringskostnader (Carolina Pankarz Bernro, 2004).

Det var däremot aldrig tal om att skänka bort några maskiner, utan ägandet av dem var hela tiden Prosta Lunds. I takt med att företaget har blivit allt mer etablerade på marknaden har det dock börjat ta betalt för maskinerna och idag lånas inga apparater ut gratis längre. Priset på de engångskatetrar som används vid behandling styrs via förväntade volymer - ju lägre volym desto högre pris och vice versa. Kapitalkostnaden för maskinen läggs också på kateterpriset under ett visst antal år om inte kliniken väljer att köpa maskinen direkt. Oftast tas dock en mindre delsumma av maskinen ut i förskott (Carolina Pankarz Bernro, 2004).

#### 4.4 Idéstudiet (1996-2000)

Vi kommer i denna del av fallbeskrivningen redogöra för Erysave's väg från idé till fullfjädrat företag med hjälp av en tidslinje avgränsad i fyra distinkta perioder.

##### 4.4.1 All vår början bliver svår

Under 1996 arbetar Henrik Jönsson på hjärtkliniken vid Malmö Allmänna Sjukhus (MAS). I sitt arbete har Henrik Jönsson och hans chef Pelle Jonsson konstaterat ett problem med att fettembolier frigörs vid öppen hjärtkirurgi och att dessa sannolikt kan leda till kognitiva dysfunktioner. En tanke om att kunna rena rena blod från embolier uppstår och många olika arbetshypoteser diskuteras, bl.a. att använda kyla för separation av de skadliga partiklarna (Henrik Jönsson).

Tillsammans går de till Lennart Sjölund, som vid detta tillfälle arbetar på Jostra - en lundabaserad tillverkare av hjärt-/lungmaskiner. Intresset från Jostras sida är dock ganska svagt "idéerna var vid det tillfället inte färdiga och vi var därför inte intresserade" (Lennart Sjölund).

*Lennart Sjölund är styrelseordförande i Erysave och har stor erfarenhet från olika typer av ledande befattningar i svenskt näringsliv. Under 1994 kom Lennart för första gången i kontakt med den medicinsktknologiska branschen. Han började*

Mellan 1998 och 2000 arbetar Henrik Jönsson självständigt och i det tysta med sina tankar om blodrening och separation av fettembolier. Företaget finns ännu så länge bara som en idé i hans huvud och frågan om separationstekniken är ännu inte riktigt löst. I det här skedet har Pelle Jonsson utsetts till chef för thoraxkliniken i Lund. Eftersom en chefstjänst vid LUS knappast går att kombinera med kommersiell verksamhet vid sidan om drar sig Pelle Jonsson ur arbetet med

fettemboliseparation. Lennart Sjölund och Henrik Jönsson behåller dock kontinuerlig kontakt (Lennart Sjölund).



Av en händelse träffar Henrik Jönsson Thomas Laurell, som är professor vid institutionen för Elektrisk Mätteknik vid LTH, på flygbåten mellan Malmö och Köpenhamn. Thomas Laurell har en idé om att embolier går att separera med hjälp av ultraljud.

*Tomas Laurell är professor vid institutionen för Elektronisk Mätteknik och var tillsammans med Henrik den man som lade de första pusselbitarna i byggandet av Erysave. Hans kompetens inom ultraljud samt medicinska och kemiska mikrosenso-*

I detta skede tas förnyad kontakt med Lennart Sjölund och Jostra, och den här gången bedöms idén vara bärkraftig och sannolikt också skalbar till andra områden. Erysave grundas år 2000 och Lennart Sjölund rekryteras som styrelseordförande. För Erysave är det en trygghet att få en man med genuint affärskunnande kopplad till företaget (Henrik Jönsson).

#### 4.5 Erysave grundande (2000- sep 2002)

##### 4.5.1 Initialt teknikfokus

Inom det nystartade företaget arbetas det vidare med grundteknologin och två personer anställs på deltid som examensarbetare för att förfina tekniken. Strukturen på organisationen börjar ta form och ett aktiebolag bildas där Henrik Jönsson blir VD. Nya specialister tillkommer och en av dessa är Mats Allers som är perfusionist, dvs. den person som handhar hjärt-/lungmaskiner vid hjärtoperationerna. Att Erysave första produkt skall utvecklas inom området för hjärtkirurgi ter sig som naturligt, eftersom både Henrik Jönsson och Lennart Sjölund har tidigare erfarenhet från detta område (Lennart Sjölund).

*Mats Allers är perfusionist och menar att han "dagligen brottas med blodet". Mats Allers har också tidigare arbetat som forsknings- och utvecklingsingenjör på Jostra, där han lärde känna Lennart Sjölund. Idag är han kopplad till thoraxavdel-*

Även om Erysave strategi hittills har varit att helhjärtat inrikta sig på att få tekniken för blodseparation att fungera, läggs nu allt mer tid och resurser på hur eventuella framtida marknader och potentiella kunder för produkten skall kunna se ut. Sådana marknadsfunderingar får ökat utrymme i takt med att teknologin börjar ta form (Henrik Jönsson).

##### 4.5.2 Ensam är inte alltid stark!

Mattias Paulsson anställs under 2000 på deltid som marknadsanalytiker och tanken är även att han skall fungera som stöd till Henrik Jönsson i arbetet med att försöka skapa ett intresse för produkten på den internationella marknaden.

*Mattias Paulsson är ekonom från Lunds Ekonomihögskola och har varit tongivande i den tidiga utvecklingen av Erysave. Han har arbetet nära Lennart Sjölund och kom att bli en viktig person i arbetet med att få in risk-*

Hos Erysave finns i detta skede vissa tankar på att skapa en egen säljorganisation. Men allt eftersom fler diskussioner

hålls rörande företagens möjligheter att gå ensamma mot den internationella arenan, anser personerna inom Erysave att det är en omöjlighet att klara sig utan en stark samarbetspartner. De främsta orsakerna till att beslutet omprövas är att företaget anser sig sakna erforderlig kunskap om den internationella marknaden samt att stor brist på riskkapital råder i Sverige (Mattias Paulsson).

”Vi tajmade den sämsta tänkbara tidpunkten att söka riskkapital. När IT-bubblan hade spruckit var klimatet för finansiering iskallt” (Mats Allers). Henrik Jönsson beskriver situationen med riskkapital som att ”strategin att bygga ett färdigt bolag enbart genom riskkapital har visat sig vara väldigt dåligt fungerande i det här landet”.

I och med att företaget överger tanken på att bygga upp en egen säljorganisation blir diskussionen inom Erysave gällande samgående med en strategisk partner livfull under den här perioden. Lennart Sjölund har en stark position i styrelsen och är tongivande i denna diskussion. Han anser mot bakgrund av sin tidigare erfarenhet av internationella produktanseringar att en allians är ett måste för att brist på kapital inte skall bli ett hinder för framtida expansion.

*”Att gå internationellt med en partner var en modell som riskkapitalisterna tyckte var rätt eftersom de visste hur dyrt det kan bli när ett företag kommersialiseras. Det skulle kosta hundratals miljoner att bygga upp det ena dotterbolaget efter det andra i olika länder. Det är vad som krävs och det var det ingen som ville ställa upp med (...) det är väldigt ofta pengar som styr det hela och det är riskkapitalmarknaden som sätter spelreglerna” (Lennart Sjölund).*

Även andra personer i styrelsen är nu övertygade om att det bästa för Erysave är att ta hjälp av en strategisk partner. Tomas Laurell menar att ”det är skitsvårt att nå ut med ny teknik och i styrelsen var vi överens om att en partner var bästa lösningen”.

#### **4.5.3 De tidiga försöken att finna en partner**

När Erysave bestämt sig för att ta hjälp av ett etablerat företag för att komma in på den internationella blodreningsmarknaden, inleds sökandet efter en sådan partner. I de första försöken att knyta kontakter med andra företag, adresseras företag i Lund.

*”Erysave hade en del tentakler ute hos bl.a. Gambro, som dock inte var intresserade. Idén var att teknologin skulle säljas till Gambro mot en engångssumma och en royalty. (...) Även AlfaLaval kontaktades och var intresserade av separationsteknologin, eftersom det är något av deras kärnområde, men ur detta har ännu inget konkret framkommit” (Mats Allers).*

Utöver Gambro och Alfa Laval förs vid den här tiden även samtal med företag inom det medicinskteknologiska området exempelvis Baxter, Haemonetics och Medtronics. Inget av dessa företag visar dock något större intresse eftersom Erysave ännu inte har någon färdig produkt. Mattias Paulssons kommenterar situationen som att ”intresset för att ingå i en allians med Erysave var allt från svalt till mediokert”.

*”Generellt sett är de multinationella bolagen idag inte villiga att gå in och sponsra i en sådan här tidig fas, det finns naturligtvis undantag men jag vill påstå att i 9 fall av 10 går de inte in i ett bolag som inte har en färdig CE-märkt produkt” (Lennart Sjölund).*

#### **4.6 Från forskning till affärsmässighet (okt 2002-2003)**

Perioden mellan september 2002 och utgången av 2003 karaktäriseras i Erysaves historia som en tid då stora förändringar sker inom bolaget. Tidigare har företaget mestadels fokuserat på forskning och utveckling av PARSUS-teknologin, medan det nu istället måste rikta allt mer resurser på att se till att produkten blir färdig att tas ut på marknaden. Hand i hand med ett tydligare ställningstagande inom bolaget vad gäller marknadsorienteringen kommer också många hitintills rådande prioriteringar att omvärderas.

##### **4.6.1 Hemma bra, borta bäst**

Redan tidigt i Erysaves utveckling anser nyckelpersoner inom företaget att det inte är möjligt att växa och verka enbart på den svenska marknaden. Företaget beslutar sig istället för att vända sig till en global marknad för att få avsättning för sina framtida produkter. Som ett första steg mot en global etablering nämns internt den amerikanska marknaden som en bra

språngbräda. Denna marknad är enligt Henrik Jönsson penningstinn och menar att någon vidare försäljningsmässig succé för blodreningssprodukten inte kan skapas om inte denna marknad sätts i fokus i ett tidigt skede.

*”Med tanke på att renandet av kroppseget blod är en mer central fråga för befolkningen på den amerikanska marknaden, är det ingen mening att stänga pannan blodig i Sverige (...) Istället finns en marknad i USA, där man har en större acceptans för tänkandet så det blev mer och mer uppenbart ju längre resan gick att vi i första hand inte skall försöka vinna hemmapubliken, utan arbeta där värderingarna i samhället spelar för oss och inte emot oss” (Henrik Jönsson).*

Men förutsättningar för att skapa en internationell affärsplattform är inte desamma vid detta tillfälle som de var bara ett antal år tidigare.

*”Idag är det inte lika lätt att bygga upp en säljorganisation utomlands organiskt som det var tidigare. Dagens avkastningskrav ger inte samma möjligheter för ett företag av Erysave's typ. Tidsramen har krympt från 10-15 år till 5-6 år idag, vilket kräver en helt annan typ av styrning av företaget. Det går inte att vara lika långsiktig idag. En ny venturementalitet har skapats. Det är snabbare exittider idag än tidigare vilket leder till att tänkandet i företag blir mycket mer kortsiktigt” (Lennart Sjölund).*

#### 4.6.2 Första mötet med en samarbetspartner

Under Ideondagarna september 2002 kommer Erysave för första gången i kontakt med den nyutträdde VD:n för det amerikanska företaget ATS, Michael Dale. Hans uppdrag i Sverige är att hitta en ny produkt att komplettera ATS befintliga produktlinje med och han tycker från första stund att Erysave's blodreningsteknologi ser mycket intressant ut (Mattias Paulsson).

*ATS Medical (ATS) är ett amerikanskt företag som bildades 1991. Företaget kan idag betraktas som ett globalt företag med försäljning i mer än 40 länder. Den enda produkt som i dagläget saluförs av de ca 90 anställda, är en konstgjord hjärtklaff*

Anledningen till att Michael Dale är i Sverige är att han fått ett tips av sin vän Marco Baroni, VD för Volito Investment, om att han i Lund skall finna vad han söker. Marco Baroni står i kontakt med Erysave's tidigaste externa finansör, Teknoseed, och dess VD Adam Schatz.

*Adam Schatz sitter idag som suppleant i Erysave's styrelse och representerar där en av Erysave's tidigaste ägare – Teknoseed. Adam Schatz verkar som VD för Teknoseed och har under hela Erysave's existens varit inkopplad i de finansiella aspekterna av*

Den initiala tanken är att riskkapital från Volito medan samarbetspartner inom som Erysave är i behov av. förhandlingarna med Volito mellan ATS och Erysave styrelseledamoten Mats

Erysave skall erhålla ATS går in som den försäljning och distribution Av olika anledningar strandar men däremot är kontakten etablerad. Så här kommenterar Allers denna händelse:

*”Det var alltså mer eller*

*mindre slumpens skördar som*

*gjorde att samtal kunde komma till stånd med ATS. De hittade oss, det var inte vi som hittade dem” (Mats Allers).*

Efter att den första kontakten nu är tagen återvänder representanter från ATS till Lund flera gånger för att stifta närmare bekantskap med Erysave och den nya teknologin.

*”De visade tidigt ett starkt intresse för produkten och vi grundare lärde känna folket i organisationen. Vi har alltid haft ett förtroende för deras raka och öppna sätt att arbeta. Det har inte varit några konstigheter utan de har varit ärliga och sagt rakt ut att de är ett litet bolag med stor ambition” (Henrik Jönsson).*

#### 4.6.3 Nya ägare skapar diskussion kring avtalet med ATS

Under sommaren 2003 genomför Erysave en nyemission och vid detta tillfälle kommer fyra nya ägare in i bolaget. Som representant i styrelsen för en av dessa sitter Semmy Rülff, som har kommit att få en framträdande roll i förhandlingsprocessen med ATS.

*Semmy Rülff har ett stort kunnande inom företagsledning från långa perioder som VD inom andra lundabaserade företag. Han har en betydande erfarenhet av arbete med att anskaffa kapital till små teknologibaserade bolag från sin tid som VD*

När de nya ägarna kommer in i bolaget, blir marknadsinriktningen allt tydligare inom Erysave och olika intressesfärer skapas (Mattias Paulsson).

De nya ägarna har inte på samma sätt som de gamla grundarna varit med och lagt grunden till kontakten med ATS varför de inte på samma sätt har känslomässiga bindningarna till den amerikanska företaget. Detta leder under 2003 till viss oenighet huruvida ATS är det bästa partnern för Erysave eller inte (Lennart Sjölund).

Alternativet till att teckna ett avtal under de första månader 2004 är att Erysave själva tar fram en prototyp till produkt för att i ett senare skede se sig om efter en samarbetspartner. Det finns under den här tiden åsikter inom Erysave som menar att detta är det mer lönsamma alternativet (Semmy Rülff).

### 4.7 Erysave blickar framåt (2004-)

#### 4.7.1 Interna utmaningar

Ett skift från teknologi- till marknadsfokus kan vara en svår utmaning för ett företag. Det kan skapa splittringar eller slitningar mellan olika personalgrupper, de forskningsinriktade och de som verkar för en marknadsetablering. Dessa två grupper av anställda har ofta olika incitament för att arbeta med ett projekt (Henrik Jönsson).

*”Det är en svår period och ett stort steg för bolaget som måste gå igenom stora förändringar. Många inom bolaget är idag forskningsinriktade och de kommer inte att få lika framträdande roller i framtiden. (...) Det är som att vända blad i företagets utveckling” (Lennart Sjölund).*

Ledningens roll är nu att länka samman dessa grupperingar till en stark enhet. Enligt Lennart Sjölund är de här svårigheterna inte unika för Erysave utan ”många företag på Ideon står inför samma problematik i kommersialiseringsskedet”.

#### 4.7.2 Innebörd av det eventuella avtalet

Det avtal som eventuellt kommer att signeras i Toronto innebär att ATS kommer att ansvara för försäljning, marknadsbearbetning samt distribution av Erysave blodreningsprodukt. När väl nollserien är färdigställd kommer ATS även att ansvara för tillverkningen av maskinen medan Erysave troligtvis ansvarar för produktionen av engångsseten. Denna ansvarsfördelning är dock inte 100% fastställt, enligt Mattias Paulsson, utan det kan komma förändringar innan produkten kommer ut på marknaden.

Avtalet som kan upprättas är ett vinstdelningsavtal och innebär i princip ett mellanting av ett licensavtal och ett distributionsavtal. Vid ett licensförfarande säljer det forskningsinriktade företaget (ex Erysave) rättigheterna att utveckla en viss produkt till en partner. Ett distributionsavtal innebär att det forskningsinriktade företaget utvecklar och patenterar produkten själv, varefter det låter partnern helt ansvara för försäljningen (Henrik Jönsson).

#### 4.7.3 ATS – den idealiske partnern?

Till en början finns skepsis till ett samarbete med ATS, som trots allt inte är det företag Erysave i första hand har tänkt sig. ”Jag ansåg inledningsvis att det var ett klenst bolag. Jag tror de då (utgången av år 2002) hade ett börsvärde på 10-12 miljoner USD vilket ungefär var den värderingen vi tyckte att vi skulle ha på Erysave så de stod inte så högt i kurs hos mig” (Lennart Sjölund).

Allt eftersom förhandlingarna har fortlöpt, har Erysave fått en alltmer detaljerad bild av ATS, vilken nästan uteslutande har lett till att bedömningen av företaget blivit mer positiv. Dessutom har interna förändringar skett hos ATS under 2003 som också har inverkat positivt på Erysave bild av företaget som en tänkbar partner. ”Det som fick mig att omvärdera var att de bytte ut hela sin ledning och sin strategi, gjorde ett antal nyemissioner och istället för att låta bolaget gå helt i backen gjorde de en riktig turnaround” (Lennart Sjölund).

När frågan om Erysave bristande kompetens inom områdena försäljning och distribution diskuteras säger Semmy Rülff att ”Erysave har inte några egna marknadskompetenser och måste därför sluta sig till andra för att få det”. Utöver detta krav på en framtida partner menar Semmy Rülff att ”de måste ha den bästa försäljningsorganisationen, dvs. att de är tillräckligt hungriga, de måste vidare ha den fackkompetens som krävs för att sälja Erysave produkter och slutligen måste de ha en tillräckligt stor kassa för att kunna satsa globalt”.

Vidare beskriver Semmy Rülff att en framtida partner måste besitta fackkunskap om marknaderna samt kompetens om hur nödvändiga myndighetsgodkännanden erhålls. Exempel på detta är CE-godkännande på den europeiska marknaden ([www.mpa.se](http://www.mpa.se)) samt FDA-godkännandet ([www.fda.gov](http://www.fda.gov)) i USA. Många i företaget menar att ATS uppfyller ovanstående krav.

#### 4.7.4 Rätt tid för samarbete?

Vid inledningen av 2004 är nyckelpersoner inom Erysave visserligen överens om att ett samarbete är att föredra framför en strategi där företaget som ensam aktör går till den internationella marknaden. Vad som fortfarande diskuteras är dock om företaget skall ingå en allians med en partner under våren 2004 eller om detta skall ske vid ett senare tillfälle.

De argument som framkommer under intervjuerna med personer knutna till Erysave rör främst de finansiella aspekterna av samarbetet. För Erysave är det nödvändigt att skapa en finansiell trygghet för att kunna garantera utvecklingen av produkten. Med ATS som samarbetspartner kommer detta behov att tillfredsställas eftersom ATS förbinder sig att betala en större summa till Erysave redan när ett avtal undertecknas. Att få tillgång till kapital är alltså av stor vikt då det också skulle innebära att Erysave under återstoden av utvecklingsfasen inte aktivt behöver söka efter annan extern finansiering. ”Om ett samarbete med ATS inte inleds under våren 2004 kommer det att krävas ytterligare 15-20 miljoner kronor innan utvecklingen av produkten är klar” (Lennart Sjölund). Han fortsätter och förtydligar att ”dessa summor i sådana fall måste tas in från externa finansiärer”.

Det finns personer inom Erysave som hävdar att tidpunkten är väl vald, eftersom ett samarbete med ATS under 2004 skulle innebära att Erysave i ett tidigt skede får hjälp med kunskap som är värdefull när det gäller att forcera de snåriga regelverk som vanligtvis utgör ett hinder att komma in på den amerikanska marknaden. Om ett avtal upprättas i ett senare skede måste Erysave på egen hand initiera arbetet med att få sin produkt FDA-godkänd (Semmy Rülff).

Sedan de nya medlemmarna kom in i Erysave styrelse under hösten 2003 har röster höjts för att vänta med ett alliansbildande. Orsaken till att dessa åsikter har framkommit är att vissa av de nya ägarna antar att det kan vara mer lönsamt att knyta en samarbetspartner till sig när Erysave har en färdig produkt att presentera. Enligt Mattias Paulsson (2004) är det troligt att dessa nya ägare vill gå in med mer kapital själva innan ett samarbetsavtal skrivs under. Detta skulle innebära att deras ägarandelar i Erysave då blir mer betydande eftersom eventuella framtida samarbetspartners sannolikt skulle vara villiga att betala mer för att sälja Erysave produkt på marknaden än vad som är fallet idag (Mattias Paulsson). Semmy Rülff redogör nedan för hur en alternativ tillväxtstrategi skulle kunna se ut:

*”Ett alternativ är att finansiera utvecklingsfasen själva (...) och sedan om två år gå ut på marknaden och erbjuda vår produkt på bred front. Då, när vi kan visa kliniska data och när vi har en färdig produkt, kanske vi skulle kunna maximera det mer. Då kanske prisnivån på bolaget kommer att ha tredubblats”* (Semmy Rülff).

##### 4.7.4.1 ATS – Möjligheter med avtalet

När de största möjligheterna med avtalet kommer på tal nämns av nästan samtliga tillfrågade; den hungriga och nyfikna attityden hos ATS, deras eget behov av en ny produkt för att bredda befintlig produktportfölj, den raka kommunikationen samt de kunniga säljarna med gedigna erfarenheter från försäljning av produkter inom hjärtkirurgi.

Inom Erysave är många övertygade om att företaget har hittat en bra partner i sin strävan att penetrera en global marknad med sin blodreningsprodukt. Trots att ATS är det större företaget

i relationen med Erysave, är det få som ser något egentligt problem i detta. Inom företaget upplevs det istället att relationen känns jämlik då båda parter har mycket att vinna på samarbetet.

*”Styrkeförhållandena är ganska jämna mellan bolagen - Erysave behöver en partner och ATS behöver en ny produkt” (Mattias Paulsson).*

Att även Semmy Rülff ser på kontraktet med stor tilltro råder det inget tvivel om efter nedanstående uttalande:

*”Det blir mer jämlikt med ATS än med stora drakar som Medtronic eller Baxter. Ett samarbete med oss är strategiskt viktigt för ATS eftersom de befinner sig i en situation med tillväxt där de måste presentera nya teknologier och visa upp ett bredare program. På det sättet har vi någonting att tillföra dem. Det finns en symbios” (Semmy Rülff).*

Grundarna av Erysave som har varit med under hela förhandlingsförloppet har etablerat en personlig relation med ledningen i ATS, vilken gör att samarbetet hos vissa känns som mer än bara ett samarbete. ”Om vi ser till oss grundare som har lärt känna ATS väl så tror jag att vi känner en väldig närhet. Vi upplever oss egentligen inte som olika bolag, utan som att vi har en gemensam utveckling (Lennart Sjölund).

#### 4.7.4.2 Risker med ATS avtalet

*”Det är lätt att man som ett mindre företag lockas av den vackra damen och de hundra säljarna på den amerikanska marknaden, som sedan kanske visar sig bara vara en våt dröm. Så är det i 80-90% av fallen och ofta ser det bättre ut på pappret än i verkligheten” (Semmy Rülff).*

Det avtal som nu ligger på bordet innebär en stark bindning mellan de båda bolagen. Ingen vet om eller hur detta samarbete kommer att utvecklas, men för Erysave del kan ett under-tecknande bli en viktig milstolpe för att nå en position som en internationell aktör inom blodreningsbranschen (Semmy Rülff). Just den starka bindningen till ATS är någonting som flera av respondenterna nämner som en potentiell risk rörande avtalet;

*”Man är inlåst, man är fast. Lyckas de inte blir det svårt för oss. Då kan vi inte bara hoppa av när vi vill, utan det krävs mycket, vi kommer att sitta rätt hårt fast i det här avtalet och blir beroende av att de lyckas” (Henrik Jönsson).*

*”Den stora risken är om ATS blir uppköpta, vad händer med oss då? Jag hoppas att det kommer finnas en uppköps-/friköpsklausul i kontraktet” (Mats Allers).*

Andra som varit delaktiga i författande av avtalsförslaget lyfter fram de finansiella riskerna som de största orosmolnen...

*”För Erysave är den största risken att det inte blir någon vidare försäljning utan att det bara blir en minimiroyalty varje år. Det är dock viktigt att påtala att riskerna för ATS är mycket, mycket större eftersom de kan tänka sig att binda upp sig och betala pengar till någonting som kanske inte ens kommer likna någonting som är marknadsmässigt” (Mattias Paulsson).*



...medan en tredje grupp vill understryka de interna problem vad gäller utveckling och framtagande av produkten som Erysave fortfarande dras med.

*”Risker med samarbetet kan vara att produkten inte blir klar i tid. En annan risk är den vetenskapliga, eller den medicinska risken. Att produkten helt enkelt inte klarar av det den utger sig för att klara”* (Lennart Sjölund).

Som en god sammanfattning av denna redogörelse av de huvudsakliga möjligheterna och riskerna gällande avtalet med ATS vill vi använda styrelseordförande Lennart Sjölungs egna ord:

*”Nu tar vi kanske fan i båten, även om det kan vara Gud...”* (Lennart Sjölund).

#### 4.7.4.3 Erysave's finansiella situation om avtalet med ATS signeras

De pengar Erysave har fått in via nyemissionen under sommaren 2003, ca 7 miljoner SEK, kommer att driva företaget fram till halvårsskiftet 2005, enligt Henrik Jönsson. Han räknar med att försäljning av produkten kan komma igång under hösten 2005, efter att en nollserie har producerats. Henrik Jönsson kan dock tänka sig att det kan komma att krävas en nyemission riktad till de existerande aktieägarna för att klara av att producera nollserien år 2005.

Om ATS blir Erysave's framtida partner kommer ATS, som tidigare nämnts, att stå för en initial betalning i början av samarbetet för att få rätten att distribuera produkten, vilket ger Erysave ytterligare kapital för utveckling av densamma. Eventuellt måste dock den nämnda nyemissionen genomföras oavsett om samarbetet påbörjas eller ej, för att på så sätt trygga kapitaltillförsel för framtagandet av produkten (Mattias Paulsson).

#### 4.7.5 Produktutveckling - mycket arbete kvarstår

*”Erysave är ännu inte en framgångssaga på alla plan - många viktiga delar återstår att lösa för att företaget ska bli verkligt giftigt i framtiden” (Mattias Paulsson).*

Samtliga inblandade i Erysave är överens om att den största interna utmaningen och prioritet nummer ett för Erysave är att utveckla och få fram en färdig produkt. Thomas Laurell som har det främsta ansvaret för utvecklingen av produkten hävdar att ”vi håller mer och mer på att gå in i en produktutvecklingsfas. Målet är att ha en produktionsfärdig prototyp i slutet av 2005. Jag kan inte säga att det är gott om tid, men...vi ska nog hinna”.

Det är främst gällande utvecklingen av engångsseten som det fortfarande finns många okända faktorer. Nu utförs tester på kisel, men tanken är att plast ska användas och det återstår fortfarande många tester associerade med användandet av detta material. Plast har visat sig vara ett komplicerat material att arbeta med och för att framgångsrikt utveckla engångsseten krävs det enligt Lennart Sjölund en fokusering på ”vad det är forskarna inom Erysave inte klarar av i den fas vi befinner oss i just nu och se var deras kunskaper behöver kompletteras”.

##### 4.7.5.1 Interna kompetenser måste kompletteras

För att komplettera forskarnas kunskaper har Erysave på konsultbasis anlitat en projektledare, samt en plastspecialist som båda tidigare har arbetat inom Gambro. De främsta uppgifterna för konsulterna är att strukturera upp arbetet kring framtagandet av produkten (Henrik Jönsson).

När väl företaget har utvecklat en färdig prototyp är nästa steg att få till stånd testinstallationer. Tanken är att referensinstallationerna ska ske på Lunds universitetssjukhus, med tanke på Henrik Jönssons koppling till detta sjukhus. Därmed överbryggas även en av svårigheterna som ofta uppkommer vid testinstallationer, nämligen att få någon att utföra de initiala testerna, då det är få läkare som är villiga att ta risken (Mattias Paulsson).

De tester som behövs är först en säkerhetsstudie som innefattar ca 20-30 patienter, där produktens prestanda utvärderas. Därefter följer en effektstudie som omfattar ytterligare 20-30 patienter och har som syfte att påvisa den effekt som produkten anses ha rörande minskning av förekomsten av fettembolier. Efter att dessa tester är utförda produceras en nollserie av ca 5-10 produkter som kan börja säljas på marknaden (Henrik Jönsson).

##### 4.7.5.2 Patent och godkännanden

Erysave har idag patent på sin PARSUS-teknologi i Sverige vilket söktes 2001. Enligt Henrik Jönsson är det som ett brett patent som är svårt att kringgå för konkurrenter. För närvarande behandlas patentet främst i Europa, men en granskning har även påbörjats i liten skala i USA.

Erysave avser att själv genomföra ansökningar om CE-godkännande och förlita sig på en partner för att få igenom ett FDA-godkännande. Det svenska patentet företaget besitter fungerar som en bra grund för att få igenom de europeiska ansökningarna, då de svenska patenten har ett rykte om sig att vara gediget genomarbetade (Henrik Jönsson).

Arbetet med CE-godkännandet har inletts med hjälp av en extern kvalitetskonsult. Inom ramen för detta godkännande kommer även företagets interna kvalitetssystem att granskas och utvärderas vilket berör hur produktutvecklingen sker, där Erysave har bedömt att en konsult kan vara behjälplig (Henrik Jönsson). I samband med att arbetet med CE-godkännandet inleds har Erysave som mål att processen med ett FDA-godkännande för den amerikanska marknaden bör påbörjas parallellt.

*”Erysave måste ha en partner som står för arbetet med FDA-märkningen – FDA är lynniga. FDA är helt nödvändigt för att Erysave ska lyckas. Det går inte att räkna hem investeringen om inte den amerikanska marknaden kan penetreras”* (Semmy Rülff).

#### 4.8 PARSUS – oändligt skalbar?

*”PARSUS kan bli hur stort som helst”*  
(Mats Allers)

Parallellt med att Erysave:s första produkt utvecklas och kommer ut på marknaden ser företaget ett behov av att vidareutveckla PARSUS-teknologin och utforska andra applikationsområden. Orsaken till denna drivkraft är enligt Thomas Laurell att ”nya produkter måste tas fram och det är lång ledtid som aktualiserar behovet av ständig forskning”. Semmy Rülff hävdar att ”Erysave måste starta utvecklingen av nya PARSUS-applikationer”. ”Om skalfördelarna inte utnyttjas finns det en risk för att Erysave blir en enproduktföretag – företaget måste hela tiden utvecklas” fortsätter Lennart Sjölund och poängterar att den potential som PARSUS-teknologin har måste förvaltas på rätt sätt. Därmed är den främsta orsaken till denna brådska att det tar många år av forsknings- och utvecklingsarbete för att få en produkt till marknaden och ytterligare ett antal år för att få till stånd framgångsrik försäljning som genererar intäkter (Thomas Laurell).

Inom Erysave finns skilda tankar om vad teknologin kan komma att användas till då den är att betrakta som en plattformteknologi med många möjliga applikationer. Lennart Sjölund anser att det är stor sannolikhet att företaget kommer att hålla sig inom medicinsk teknologi ett tag framåt. En begränsning för Erysave:s fortsatta utveckling av teknologin är dock bristen på kapital; ”det som är viktigt för styrelsen i nästa steg är att gå in i områden där ekonomisk vinst kan hämtas”. Men vilka är de framtida tilltänkta applikationsområdena och finns det potential för ekonomisk vinst?

Lennart Sjölund anser att dialys kan vara ett intressant område att utforska, vilket är en åsikt Mats Allers delar. Rörande dialys påpekar Henrik Jönsson att ”om vi skulle kunna gå in på området dialys med vår teknologi finns det en enorm potential – det är en marknad som är värd cirka 150 miljarder SEK”.

Thomas Laurell och Lennart Sjölund ser även ett framtida användningsområde inom cancerbehandling och delning av celler. Henrik Jönsson ser möjliga applikationer med teknologin inom hjärtkirurgi och inom ortopedisk kirurgi. Som framkommit under andra intervjuer bedöms även bakterierening, proteinanrikning och mjölkseparation som tänkbara områden för framtida applikationer.

Även vid vidareutveckling av teknologin, oavsett vilka applikationsområden som väljs, ser många i styrelsen behovet av en partner för att nå ut på marknaden. Lennart Sjölund anser att ”med rätt strategisk partner har Erysave potential att bli ett mycket stort företag med många olika samarbetspartner på grund av skalfördelarna”. Lennart Sjölund utesluter dock inte möjligheten att PARSUS-teknologin skulle kunna utgöra en bas för en framtida ny industri i Lund. ”Det som avgör det rätt mycket är hur stark finansiering man har (...) Jag är definitiv intresserad av att ta bolaget så långt att man kan börsnotera det någon gång och bygga upp en ny industri”.

För att sammanfatta finns det alltså flertalet framtida användningsområden för PARSUS-teknologin och vilken väg som tas och vilka domäner som kommer utforskas får framtiden utvisa.

#### 4.9 Strategiska vägskäl

I inledningen av denna fallstudie beskrivs ett av de strategiska vägval som Erysave VD, Henrik Jönsson, nu står inför under sin resa till Kanada. Huruvida ATS är en bra partner att inleda ett strategiskt samarbete med, eller inte, är en viktig fråga för ledningen i Erysave att ta ställning till, men det är bara en av flera stora strategiska frågor som har diskuterats internt inom företaget de senaste månaderna.

Som framgår tidigare i det här kapitlet är de tidsmässiga aspekterna av samarbetet ytterligare en stötesten och en fråga som ledningen idag inte står enade inför. Vissa personer i styrelsen hävdar att tidpunkten att inleda ett samarbete är rätt medan andra ställer sig mer tvekan till detta. Skall Erysave för att trygga den finansiella situationen under utvecklingsfasen av blodreningsprodukten ingå ett samarbete med ATS eller bör företaget vänta med ett samarbete tills produkten är färdigutvecklad? Är det alltför riskabelt att i ett tidigt skede i företagets utveckling engagera sig i ett samarbete som Erysave sedan är bunden vid för ett antal år framöver?

En ytterligare punkt som diskuterats tidigare gäller graden av samarbete. Även om Erysave väljer att ingå i någon form av strategisk allians kan graden av interaktion med en framtida partner variera mycket. Erysave kan antingen inleda ett samarbete som enbart sträcker sig inom områdena försäljning och distribution, eller ett samarbete där bindningen till partnerföretaget är starkare, som till exempel vid ett produktutvecklings-samarbete. Utöver dessa två huvudalternativ kan många former av hybrider sannolikt förekomma och för Erysave blir det viktigt att avgöra vilken form av samarbete som ger den bästa plattformen, och de bästa förutsättningarna för att maximera de framtida vinsterna.

Avslutningsvis vill vi ta fasta på diskussionerna kring Erysave intjäningsmodell. Huruvida maskinen som engångsseten skall appliceras på skall lånas ut, säljas eller hyras ut till kunderna är en fråga som blir allt viktigare att finna ett svar på ju närmare ett färdigställande av produkten företaget kommer. Som antyds tidigare finns ingen given lösning på detta problem och inom den medicinsktekniska sfären råder delade meningar om hur produkter mest effektivt når ut på marknaden.

Det är alltså en mångfasetterad fråga Henrik Jönsson måste ta ställning till i Toronto. Det är inte bara val av partner som står i fokus, utan även frågan om i vilken omfattning ett

eventuellt samarbete skall ske och när det skall inledas. Henrik Jönsson ser framför sig att det som fortfarande är oklart beträffande Erysave's intjäningsmodell kommer diskuteras igen i ett senare skede med en framtida partner. Han lutar sig tillbaka för att försöka sova några timmar. Det är en viktig dag imorgon!

## 5. Analys

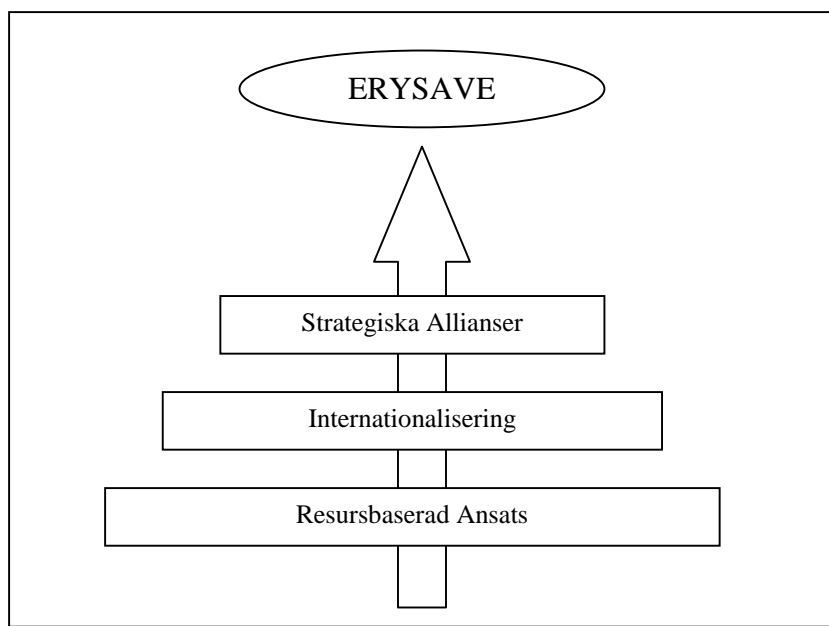
---

*I detta kapitel analyserar vi fallet Erysave med hjälp av det teoretiska ramverk som presenteras i kapitel 3. Syftet med analysen är att skapa en grundläggande förståelse för Erysave överväganden kring möjliga tillväxtstrategier. Diskussionen som förs i detta kapitel ligger till grund för de mer framtidsorienterade resonemangen som kommer att föras i kapitel 6.*

---

### 5.1 Analys i två steg

Vi ämnar dela upp vår analys i två delar. I den första delen av analysen (kapitel 5) kommer vi att studera fallet Erysave med utgångspunkt i det teoretiska ramverk som presenteras i kapitel 3. Analysen grundar sig på det resursbaserade synsättet inom strategiteori men behandlar i huvudsak resonemang kring Erysave internationalisering och bildande av en Strategisk Allians. Logiken och kopplingen mellan de tre teoridelarna nedan är desamma som i teorikapitlet med skillnaden att företaget Erysave nu är i fokus för vår diskussion.



Figur 3: Teoretiskt tillvägagångssätt

I nästa kapitel är vår ambition att betrakta Erysave i ett större perspektiv och tolka förutsättningarna för företaget att lyckas på lång sikt.

## 5.2 Ändrade spelregler

Under de senaste årtiondena har ökad globalisering och en snabbare teknologisk utveckling förändrat spelreglerna för företag i många branscher. Möjligheten för företag att utforma långsiktiga affärsstrategier har minskat på grund av ökad konkurrens och turbulens på marknaden (Jones 1999). Erysave befinner sig inom medicinskteknologiska branschen som karaktäriseras av de ändrade spelregler som beskrivs ovan. Förändringstakten är hög inom branschen och Erysave måste ha förmågan att snabbt och flexibelt kunna svara på marknadsförändringar för att skapa konkurrensfördelar.

Pope (2002) menar att mindre företag i små länder tenderar att snabbt ta steget ut på den internationella arenan för att uppnå lönsamhet. Anledningen är att hemmamarknaderna inte anses ha en attraktiv försäljningspotential. Detta gäller Erysave då den svenska marknaden enbart står för ca 1% av världsmarknaden för blodreningsprodukter.

## 5.3 Erysave i ett resursperspektiv

Vi använder oss av Barneys VRIO-ramverk för att analysera om PARSUS-teknologin enligt det resursbaserade synsättet kan generera varaktiga konkurrensfördelar för Erysave. PARSUS-teknologin kan anses vara Erysave's viktigaste och mest värdefulla resurs då företagets verksamhet bygger på denna plattformsteknologi och olika applikationer kan i framtiden utvecklas från denna. Då potentialen för teknologin på blodreningsmarknaden uppskattas till 300 miljoner USD årligen, kan denna resurs ses som värdefull för Erysave.

PARSUS är den enda blodreningsteknologi på marknaden som med hjälp av ultraljud separerar fettembolier från blodet. Existerande metoder för blodrening på marknaden bygger på andra tekniker än ultraljud. PARSUS-teknologin differentierar sig från de konkurrerande metoderna och kan därmed anses vara en sällsynt resurs. Då PARSUS är en patentskyddad teknologi är det även vår bedömning att den svårligen kan imiteras eller kopieras av andra aktörer på marknaden.

Eftersom Erysave har varit ett forskningsinriktat företag som skall ta steget ut på marknaden, finns det ett behov att omorganisera företaget. Ett större marknadsfokus måste utvecklas för att nå framgång med applikationer av PARSUS-teknologin. Behovet av denna förändring har uppmärksammats av ledningen inom Erysave, men företaget har fortfarande en lång väg att gå innan den interna organisationen kan betraktas som effektiv. Det kan således noteras att det finns utrymme för förbättringar vad gäller företagets organisatoriska struktur, varför resurser enligt detta fjärde kriterium, inte kan betraktas som effektivt organiserade.

## 5.4 Två alternativ för Erysave att nå den internationella arenan

Eftersom Erysave har sin främsta potential på den internationella arenan är det av vikt att föra en diskussion kring de olika alternativ ett företag har att etablera sig på en världsomspännande marknad. Det första alternativet bygger på logiken att internationalisering sker genom en långsam och stegvis process där företaget agerar som en ensam aktör. Det andra alternativet ser internationalisering som en mycket snabbare process där ett omfattande samarbete med externa aktörer är nödvändigt för att komma in på främmande marknader. Vi skall nu

diskutera dessa båda teoriinriktningar mer i detalj och uttolka vilken av dessa som är mest applicerbar på Erysave.

Uppsalamodellen är den första av två teoribildningar som förespråkar en långsam och stegvis internationalisering (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johansson & Vahlne, 1977, 1990). Som vi nämnt tidigare kan det inom den medicinsktekniska branschen vara svårt att utforma långsiktiga affärsstrategier då förändringstakten är hög. Alltså är detta inget alternativ för Erysave. För att som ensam aktör slå sig in på den internationella marknaden krävs att företaget besitter omfattande resurser i form av kapital, marknadskännedom samt tillgång till distributionskanaler (Koehn & Evans 1998). Erysave har enligt våra källor inte dessa resurser vilket försvårar alternativet att gå ensam till den internationella arenan.

Den innovationsrelaterade modellen (Cavusgil, 1980) är den andra teoribildningen som bygger på logiken att företaget gradvis internationaliseras och att innovationer inom företaget styr i vilken hastighet detta sker. Samma kritik som ovan framförs mot Uppsalamodellen kan riktas mot den innovationsrelaterade modellen varför den inte heller är applicerbar på fallet Erysave.

De traditionella internationaliseringsteorierna har därmed till viss del blivit obsoleta och är inte till fullo tillämpbara för att förstå hur företag inom högteknologiska och snabbföränderliga branscher agerar. Genom studier av teorier inom området internationalisering och empiriska data, har vi kommit fram till att Erysave kan ses som en *Micromultinational* (Dimitratos et al, 2003).

## 5.5 Erysave – en Micromultinational

Vi har tidigare konstaterat att PARSUS-teknologin måste spridas på en världsmarknad för att skapa erforderlig lönsamhet och därmed kommer huvuddelen av den framtida försäljningen ligga utanför Sveriges gränser. I teorin framgår att en Micromultinational är ett litet företag med stor internationell potential som har begränsade interna resurser och som är beroende av nätverk. Som vi redan nämnt har Erysave begränsade finansiella och kunskapsmässiga resurser för att ensam gå ut på den internationella arenan vilket gör att företaget kan klassificeras som en Micromultinational (Dimitratos et al, 2003).

Dimitratos et al. (2003) menar att förmågan att bygga nätverksrelationer är en förutsättning för att Micromultinationals skall lyckas på den internationella arenan. För att överkomma sina resursmässiga begränsningar är det Erysaves strategi att etablera sig på den internationella marknaden genom olika typer av avtal och partnerskap som till exempel en SA.

Dimitratos et al. (2003) hävdar att företag som definieras som Micromultinationals tenderar att bortse från sin hemmamarknad då den ofta inte karakteriseras av tillräckligt stort försäljningsunderlag. Istället väljer de att penetrera de utländska marknaderna kort tid efter etablering, vilket även Erysave ämnar göra.



### 5.5.1 Erysave – vilken typ av Micromultinational?

Dimitratos et al (2003) ger exempel på olika former av Micromultinationals. Ett enskilt företag kan ha en karaktäristik som gör att de kan placeras in under en eller flera av nedanstående kategorier.

Erysave kan benämnas *network seekers* då företaget inser vikten av att etablera sig i olika former av samarbeten och allianser för att nå framgång på den internationella arenan. Detta är ett sätt för Erysave att kompensera sina brister gällande kunskap om utländska marknader.

Att identifiera Erysave som en *market hunter* kan också vara rimligt då företagets agerande har sin grund i en strävan att upptäcka och exploatera möjligheter på den internationella marknadsplatsen. Företaget erbjuder en unik blodreningsprodukt och kan därför på goda grunder sägas vara en *market hunter*.

Erysave är ett litet företag med en flexibel organisationsstruktur som tillåter snabba beslut till följd av oförutsedda förändringar på marknaden. Därigenom kan företaget även klassificeras som en *flexibility pursuer*.

Andra former av *Micromultinationals* är; *resource trackers*, *global market chasers*, *learning seekers* samt *competition players*. *Resource trackers* är den kategori av företag som globalt söker efter högkvalitativa resurser till ett lågt pris. Detta är ingenting vi finner i fallbeskrivningen av Erysave. Om ett företag försöker erhålla skal- och breddfördelar genom utforskandet av nischade marknader på den internationella arenan kan det ses som en *global market chasers*. Eftersom Erysave's huvudsakliga motiv till alliansen med ATS inte är av produktionsteknisk natur gör vi bedömningen att företaget genom en allians i första hand inte försöker erhålla skal- och breddfördelar.

*Learning seekers* är de företag som aktivt försöker samla in och tolka information om förhållanden på de utländska marknaderna vad gäller konkurrens och övriga förutsättningar. Till viss del kan Erysave sägas passa in i denna kategori, men företaget söker inte ett samarbete med ATS för att själva ansvara för försäljning och distribution. Tvärtom kommer ATS ansvara för dessa uppgifter och Erysave är därmed inte i behov av kvalitativ kunskap om de utländska marknaderna. Företag som definieras som *competition players* tar i beaktande hur deras huvudkonkurrenter agerar och bestämmer utifrån deras drag företagets egna handlingar. Någon sådan jämförande studie har inte skett hos Erysave, varför företaget inte kan sägas vara en *competition player*.

Av de sju olika varianterna av *Micromultinationals* som beskrivs av författarna har Erysave därmed mest markanta drag av *network seekers*, *market hunters*, *flexibility pursuer*.

### 5.5.2 Hur ska Erysave agera för att vara en framgångsrik Micromultinational?

Dimitratos et al. (2003) identifierar fem avgörande framgångsfaktorer för *Micromultinationals*. För det första måste grundaren och ledningen för företaget ha en *global vision* och se potentialen och möjligheterna på den internationella marknaden. Inom Erysave fanns redan i ett tidigt skede tankar att etablera sig på den internationella marknaden, då grundarna för Erysave hade visionen om att etablera sitt företag på en global basis.

Företagets måste vidare ha *förmågan att attrahera och bibehålla* kompetent personal. Erysave kan anses ha ett kompetent humankapital, med representanter från den medicinska världen, forskarvärlden och från näringslivet. Tidigare har Erysave inte lagt stora resurser på rekrytering, men detta kommer att bli allt viktigare i takt med att företaget expanderar. Exempelvis står företaget nu i begrepp att anlita en plastexpert som ska ansvara för framtagande av blodreningsprodukten. I framtiden är det även troligt att Erysave kan attrahera spjutspetsforskare för att företagets teknik är intressant att arbeta med.

Som en tredje framgångsfaktor nämns att företaget måste ha *nödvändiga finansiella resurser*, för att kunna nå den internationella marknaden. Dessa resurser kan antingen erhållas i form av riskkapital eller kapitalinsatser från partners. Erysave verksamhet har tidigare finansierats genom ägarinsatser och nyemissioner. Det senaste året har företaget även vänt sig mot riskkapitalister som idag är delägare i företaget. Utöver det har företaget som mål att etablera samarbete med en partner som kan bistå med ytterligare finansiella resurser för produktutveckling.

Enligt Dimitratos et al. (2003) måste företag även besitta *förmågan att implementera och anpassa sina strategier* till den rådande efterfrågan på de utländska marknaderna samt förmågan att producera högkvalitativa produkter, skräddarsydda efter de individuella marknadernas krav. En produktdifferentiering till olika marknadens krav har inte diskuterats under intervjuerna, däremot står klart att försäljningsstrategier kommer att anpassas till olika länders regulatoriska krav. Eventuell produktdifferentiering kommer troligen att bli en allt viktigare fråga att belysa i takt med att blodreningsapparaten närmar sig ett färdigställande.

Däremot blir det viktigt att försäljningsstrategin anpassas för att tillgodose de olika marknadernas regulatoriska krav. För att nå framgång behöver Erysave sannolikt inte anpassa sin produkt till de enskilda marknaderna, då den kommer att användas på samma sätt i alla länder.

Förmågan att *bygga nätverk* är den sista framgångsfaktorn som lyfts fram av Dimitratos et al. (2003). Företaget måste ha förmågan att forma olika samarbetskonstellationer med små- och stora företag som kan bistå dem med resurser och information. För att nå framgång internationellt har Erysave insett behovet av att alliera sig med andra aktörer som besitter kompletterande kunskap. Erysave har tagit kontakt med såväl stora, som små företag på marknaden. De större företagen har inte visat något vidare intresse för Erysave då företaget i dagsläget inte har något färdig produkt. Däremot har en mindre aktör, ATS, visat sitt intresse för företagets produkt vilket kan leda till att ett samarbete påbörjas. Vidare diskussion kring nätverkens effekter vid samarbete förs nedan.

## 5.6 Strategiska Allianser

När två eller flera företag ingår en strategisk allians uppstår en nära bindning företagen emellan vilken kan skapa stora förutsättningar till gemensamma vinster, men också utgöra grunden till affärsmässiga risker (Miles et al, 1999). I förevarande analysavsnitt kan vi läsa att konkurrenslandskapet för Erysave präglas av global konkurrens, en betydande dynamik samt en stor teknologisk osäkerhet när det gäller uppkomsten av konkurrerande teknologier för blodrening. Detta innebär inte enbart att Erysave tvingas konkurrera på en global marknad omedelbart efter bildandet utan också att företaget tvingas bli mer flexibelt och pro-aktivt i

sitt agerande för att överleva. Miles et al. (1999) menar att detta borgar för att företag som befinner sig i en konkurrenssituation motsvarande den som Erysave befinner sig i, är benägna att ansluta sig till en strategisk allians. Vi skall nu diskutera vilka de huvudsakliga drivkrafterna till den eventuella strategiska alliansen mellan Erysave och ATS skulle kunna vara.

### **5.6.1 Drivkrafter till Strategiska Allianser – Vad har orsaken varit för Erysave?**

#### 5.6.1.1 Transaktionskostnader

En grupp av författare som skriver om drivkrafterna till Strategiska Allianser menar att företag väljer att engagera sig i Strategiska Allianser för att reducera sina transaktionskostnader (Williamson 1991; Hennart 1991 m.fl.). I Erysave fall gör vi bedömningen att detta inte är den främsta drivkraften till att en allians med ATS diskuteras. Transaktionskostnadslogiken vad gäller Strategiska Allianser kan lämpligast förklara varför större företag, som har omfattande transaktionskostnader, väljer alliansen som ett alternativ men denna teoriinriktning lämpar sig inte till fullo för att förstå ett alliansbildande hos ett företag med fyra deltidsanställda och ingen befintlig produkt. Vi upplever att transaktionskostnader hos Erysave idag är låga och att viljan till samarbete inte kan förklaras av denna teorigren.

#### 5.6.1.2 Strategiska skäl

Vid sidan av de författare som förespråkar transaktionskostnadslogiken står den skola som betonar de strategiska aspekterna vid bildande av Strategiska Allianser (Shan 1990). I en studie genomförd av samme författare framkommer att företag som på ett eller flera sätt befinner sig i en utmanande strategisk situation i större utsträckning än andra företag tenderar att ansluta sig till en allians. Eisenhardt & Schoonhoven (1996) slår fast att ett företags strategiska position bestäms av både dess strategi och rådande marknadsförutsättningar.

Att de marknadsmässiga förutsättningarna för Erysave är problemfyllda diskuteras ovan. När det gäller den strategiska positionen för Erysave, kan vi konstatera att företaget även här befinner sig i en sårbar situation. Erysave har vid utvecklandet av sin teknologi för blodrening antagit att det finns ett samband mellan de fettpartiklar som utfälls i samband med en hjärtoperation och de kognitiva dysfunktioner som efter operationen ofta uppstår i hjärnan. Detta samband har emellertid inte vetenskapligt bevisats och blir det uppenbart att det inte finns något samband mellan fettpartiklar i blodet och uppkomna hjärnskador innebär detta att någon vidare efterfrågan på produkten inte kommer att finnas i framtiden. Detta utgör därmed en strategisk risk för Erysave.

Mot bakgrund av ovanstående kan vi slå fast att Erysave har en sårbar position både vad det gäller marknad och strategi och företagets strävan att söka efter en partner kan därför förstås utifrån strategiska argument.

### 5.6.1.3 Sociala Skäl

En ytterligare teoribildning understryker de sociala aspekterna vid bildandet av strategiska allianser. Bland annat Granovetter (2001) hävdar att alla handlingar (även ekonomiska) är ett resultat av en social väv konstruerad av kontaktmöjligheter mellan människor. Denna väv skulle enligt författaren bidra till att företag önskar ingå i en allians. Larsson (1992) hävdar att entreprenörens starka sociala position ofta leder till ett bildande av en SA eftersom långtgående personliga kontakter skapar en medvetenhet om möjligheter som erbjuds utanför den egna företaget. Frågan som nu är relevant att ställa är om Erysave's motiv till att ingå den Strategiska Alliansen med ATS kan förstås genom teorierna om social integration.

Från fallbeskrivningen kan vi utläsa att grundarna av Erysave har ett stort internationellt nätverk och vår bedömning är att detta sannolikt har spelat en stor roll i formuleringen av företagets tillväxtstrategi. Grundarna har genom dessa kontakter kunnat se de internationella möjligheter som utan ett brett nätverk hade varit osynliga. Vi vill även i detta sammanhang belysa de lokala kontakter, i form av Teknoseed, som Erysave använde sig av för att komma i kontakt med ATS i ett tidigt skede. (Givetvis är flera andra nätverk, som exempel Lunds Universitet, viktiga för företagets utveckling men vi har valt att ta fasta på de nätverk som på ett tydligt sätt har påverkat Erysave i en riktning mot en SA). Sammanfattningsvis erfar vi att Erysave's beslut att engagera sig i en SA till stor del är en frukt av det sociala spelet runt företaget.

### 5.6.2 Strategiska Allianser viktiga för små företag

Miles et al. (1999) menar att Strategiska Allianser kan medföra stora fördelar för många typer av företag men att detta i synnerhet gäller nystartade teknologibaserade företag. Författarna menar att dessa företag ofta har innovativa idéer när det gäller nya produkter, men att de saknar resurser för att till fullo kapitalisera på sin tekniska kompetens. I vår studie av Erysave har vi konstaterat att brist på resurser är en av de huvudsakliga anledningarna till att företaget valt att diskutera ett framtida avtal med ATS. Erysave besitter kompetens inom partikelseparation, hjärtkirurgi samt management, men företaget saknar specifik marknadskännedom och därmed den kompetens som krävs för att till fullo göra produkten marknadsmässig.

Miles & Preece (1995) menar att det teknologibaserade företaget ofta har sina styrkor inom områden som teknisk expertis och innovation men att de inte sällan saknar kunskap inom nödvändiga domäner som ledarskap, företagsledning samt marknadsföring. I fallet Erysave är det annorlunda eftersom vi gör bedömningen att företagets ledning är mycket kompetent och erfaren. Många av de tongivande personerna i styrelsen har tidigare relevant erfarenhet från arbete med internationella förhandlingar och produktlanseringar. Genom dessa personer är sannolikt behovet av en kompetent ledning tillfredsställt även om de interna kompetenserna skulle kunna göras mer heltäckande inom området marknadsföring. Till exempel finns ingen direkt kompetens om den amerikanska marknaden som för närvarande är målmarknad för Erysave.

Erysave kan inte sägas vara annat än ett nystartat företag som baserar sin affärsidé på en ny teknologi för partikelseparation. Erysave kan därför på goda grunder sägas vara ett företag som borde kunna åtnjuta fördelar genom en delaktighet i en SA. Ett sådant engagemang skulle kunna komplettera interna kompetensbrister inom områdena marknadsföring och

försäljning och chanserna till en lyckad kapitalisering av blodreningsprodukten skulle vid ett ställningstagande för en SA öka.

### 5.6.3 Vilken form av samarbete innebär ATS-avtalet?

Utifrån de olika samarbetsformer som diskuteras i teorikapitlet (Forrest 1990) kan vi dra slutsatsen att Erysave och den tänkbara partnern ATS tänker sig ett samarbete som närmast kan beskrivas som ett mellanting mellan en *Equity Investment*, en *Marketing/Distribution Agreement* och en *Manufacturing Agreement*. Om vi ser till den del i fallbeskrivningen som beskriver avtalet med ATS framgår det att ATS i det fall avtalet undertecknas kommer att ansvara för all försäljning, marknadsbearbetning samt distribution av Erysave's produkt på en global basis. Dessutom kommer ATS att sköta tillverkningen av den maskin som engångskitet skall appliceras på medan Erysave kommer att ombesörja produktionen av engångskitet. Vid ett undertecknande kommer även en initial summa att betalas ut till Erysave som stöd till utvecklingen av produkten. ATS kommer däremot inte aktivt att delta i utvecklingsprocessen.

Mot bakgrund av detta kan vi konstatera att det rör sig om en viss *Equity Investment* eftersom en större kapitaltransaktion kommer att genomföras tidigt under samarbetet. Att det också är tal om en *Marketing/Distribution Agreement* råder det heller inte något tvivel om då ATS kommer att sköta all omvärlds- och kundkontakt. Uppdelningen av produktionen (maskin och engångskitet) medför att avtalet som diskuteras delvis kan sägas vara en *Manufacturing Agreement* då ATS kommer att ansvara för produktionen av åtminstone en av två för produkten centrala delar.

### 5.6.4 Framgångsrikt samarbete inom Försäljning/Distribution?

Som vi kan utläsa ur fallbeskrivningen i tidigare kapital är Erysave en organisation som har starka kompetenser inom de tekniska och medicinska domänerna, men desto svagare när det kommer till försäljning och distribution. Vi vill nu vända oss mot den problematik som det innebär att komplettera kompetenser inom området försäljning och distribution.

Verde (1996) skriver att försäljningsallianser erbjuder företag en möjlighet till strategisk flexibilitet, bättre kundlösningar, större försäljningsvolymerna samt en mer extensiv access till nya marknader. På samma gång kan dessa allianser skapa komplikationer vad gäller samordning av kundkonton, intern processutveckling, samt kundrelationer.

Genom att binda upp sig i en allians med den amerikanska spelaren ATS ser Erysave en möjlighet att skapa just de stora försäljningsvolymerna som nämns av Verde (1996). Erysave's ledning gör bedömningen att den amerikanska marknaden är svår att penetrera utan en lokal marknadskännedom och en lokal partner. Denna problematik är delvis relaterad till de speciella krav som ställs på företag som önskar operera på marknaden för sjukvårdsprodukter. Som antyds i redogörelsen av Erysave's framtida kunder i fallbeskrivningen, krävs ett stort tålamod och en stor trovärdighet hos de försäljarorganisationer som ämnar stå i kontakt med läkarskrået. Stor tröghet råder på denna marknad och en framgångsfaktor för att lyckas med införsäljningen är att bygga långsiktiga relationer med ansvariga läkare. Trots Erysave's extensiva kontaktnät är det vår bedömning att en tillräckligt stor trovärdighet är svår att bygga upp på kort tid, varför det i Erysave's fall torde vara klokt att samarbeta med en strategisk partner för att komma in på den attraktiva marknaden.

#### 5.6.4.1 Kostnadsfördelar vid sälj- och distributionsallianser.

Att ingå en allians med en lokal partner kan enligt Shan (1990) vara en lågkostnadsstrategi för att komma åt en viktig marknad i en konkurrenssituation där *time to market* är avgörande. Han menar vidare att den lokala partnern kan erbjuda en kompetens om de lokala marknadsförhållandena och därigenom underlätta lanseringen av en ny produkt. I fallbeskrivningen av Erysave talade vi om att både den finansiella situationen och konkurrenssituationen tvingar företaget att snabbt komma ut på den internationella marknaden eftersom företagets tillfälliga monopol inte kommer att vara för all framtid. Erysave:s patent riskerar att kopieras och/eller imiteras i framtiden och företaget måste så snart som möjligt lansera en produkt på marknaden för att maximera försäljningen.

Hennart (1988) menar att byggandet av en egen säljorganisation på en främmande marknad ofta är förknippat med stora kostnader varför denna lösning för många små företag inte är en möjlig strategi. Detta står klart sedan samme författare statuerar att distribution av en vara inom ett visst område inte bara kräver en kunskapsinvestering i termer av marknadskännedom utan även omfattande investeringar i fråga om fysiska produktionsfaktorer som till exempel lagerlokaler, kontor, servicecentraler samt lokaler för återförsäljare. Som vi tidigare nämnt, kan teorier om transaktionskostnader som drivare till Strategiska Allianser främst hjälpa oss att förstå varför stora företag väljer att samarbeta, men vi finner ändå att vissa delar av nämnda teorier kan användas för att analysera fallet Erysave.

Liksom för stora producerande företag i statisk miljö kommer det att krävas att Erysave investerar i fysiska produktionsfaktorer, som till exempel kontor och lagerlokaler, om företaget skall lyckas erövra den internationella marknaden på egen hand. Vad som är än mer tydligt när det gäller Erysave är att stora resurser måste användas för att bygga upp en solid marknadskännedom för att genom denna kunna attrahera de framtida kunderna (läkarna), som ställer höga krav på professionalitet hos återförsäljarna. Mot bakgrund av detta är det vår bedömning att en sololansering inte är ett alternativ för Erysave, i synnerhet inte med hänsyn tagen till att riskkapitalsituationen i Sverige inte tillåter de stora utlandsinvesteringar som skulle krävas.

#### 5.6.4.2 Högre kundvärde vid sälj- och distributionsallianser

Ett annat argument för att som liten aktör ingå en SA inom områdena försäljning och distribution är att öka det upplevda kundvärdet av produkten. Gale (1994) skriver att kundvärde är det viktigaste målet inom företagsstyrning och Jones et al. (2003) hävdar att en SA kan leda till en bättre kunskap om, och en större närhet till, de lokala kunderna. Detta skulle i sin tur enligt Jones et al. (2003) leda till ett ökat upplevt kundvärde.

Med utgångspunkt från dessa teorier kan vi konstatera att det upplevda kundvärdet på Erysave:s produkter sannolikt skulle öka om företaget beslutar sig för att ingå ett avtal med ATS, vilket också borde tala för att en allians är en god lösning för Erysave. Ett gott anseende på den amerikanska marknaden skulle troligtvis underlätta för lansering av framtida produkter och andra applikationer av PARSUS-teknologin, något som borde ligga i Erysave:s intresse eftersom företaget ser blodreningsprodukten som den första i en lång rad produktlanseringar baserade på PARSUS-plattformen. Detta kommer att diskuteras vidare i kapital 6.

#### 5.6.4.3 Tillit vid bildandet av försäljnings/distributions SA

När ett företag som Erysave väljer att gå in i en allians som innebär att ansvaret för försäljningen och distributionen av den egna produkten övergår i någon annans händer är det självklart att riskaspekten omsorgsfullt diskuteras. Gruner (1996) anser att det är en stor risk att ålägga en strategisk partner att ansvara för försäljning och distribution eftersom det då är dessa partners som de potentiella kunderna först kommer i kontakt med och en distans kan därför uppstå.

Erysave övervägar just nu att genom avtalet med ATS bidra till att denna distans skapas men det är vår uppfattning att den kan reduceras om en nära kontakt och en stor tillit finns mellan bolagen. Enligt Ellis (1996) är det ledningens uppgift att verka för att tillit till den framtida partnern skapas och om vi återgår till fallbeskrivning kan vi konstatera att Erysave har känt en stor tillit till ATS alltsedan de träffades för första gången på Ideondagarna under hösten 2002.

Om denna känsla av tillit har uppstått tack vare ledningens arbete eller av andra orsaker kan vi inte uttala oss om, men vad som är tydligt är att denna tillit på ett avgörande sätt har präglat förhandlingarna under det gångna året. Flera personer hos Erysave menar att de alltid har uppskattat den raka kommunikationen och attityden hos ATS, vilket är någonting som återkommer när de största möjligheterna med avtalet diskuteras. Redan tidigt fick Erysave alltså ett gott intryck av ATS, och detta intryck har sedan kommit att spegla hela förhandlingsprocessen. Det är vår åsikt att också den raka kommunikationen som finns mellan företagen kan bidra till att glappet som skulle kunna skapas mellan Erysave och de framtida kunderna blir mindre.

Att denna första känsla av tillit som grundarna av Erysave kände inför ATS har varit viktig ser vi inte minst på de reaktioner som framkom i samband med att nya ägare kom in i styrelsen under hösten 2003. Enligt uttalanden kände inte dessa nya ägare samma personliga relation till ATS som grundarna och deras intryck av den tänkbara partnern kom att präglas av ett utifrånperspektiv. Detta kan ha varit anledningen till att de initialt inte var lika odelat positiva till ATS som samarbetspartner som grundarna var.

I diskussionen kring tillit är det viktigt att belysa de interna resonemang rörande ATS och Erysave:s relativt jämlika ställning som förs hos ledningen i Erysave. Under våra intervjuer har det framkommit att många ser ATS som det större företaget men att deras storlek ändå inte påverkar styrkeförhållandena mellan bolagen nämnvärt. Inom Erysave är den rådande åsikten att de båda bolagen kommer att verka i symbios när väl avtalet är underskrivet. Skälet till detta är att båda avtalsparterna behöver samarbetet i ungefär lika stor utsträckning. Erysave är beroende av en partner och ATS är beroende av en ny produkt. Detta ömsesidiga beroende borgar eventuellt för att ATS känner samma tillit till Erysave som Erysave känner till ATS, vilket enligt Ellis (1996) skulle vara bra för ett eventuellt framtida samarbete.

#### 5.6.5 Val av strategiska partners - är ATS rätt?

Finnie (1998) nämner *tre kriterier* som måste vara uppfyllda för att ett partnerskap skall kunna bli lyckosamt. För det första måste de upplevda fördelarna av partnerskapet vara stora hos båda parter. För det andra måste parterna dela en uppsättning gemensamma värderingar

och för det tredje måste båda vara fokuserade på att samarbetet skall bli framgångsrikt.

#### 5.6.5.1 Upplevda fördelar

För Erysave del innebär samarbetet med ATS att företaget får tillgång till kapital, en säljorganisation i utlandet samt till en organisation som kan hjälpa till med det kritiska FDA-godkännandet. Det kanske viktigaste för Erysave är dock att ATS i styrka är mer jämbördiga än de stora drakarna i branschen som till en början kontaktades som potentiella samarbetspartners.

För ATS upplevs samarbetet med Erysave viktigt eftersom de endast har en produkt i sitt nuvarande sortiment. Av den anledningen kommer Erysave blodreningsprodukt troligtvis att få stor plats i företagets produktportfölj och det är troligt att chanserna att lyckas med denna produktansättning är bättre med ATS som partner än vad de skulle vara med ett större företag som partner. I det senare fallet finns en risk för att Erysave produkt skulle marginaliseras eller helt komma i skymundan av andra produkter. Inom Erysave är den rådande uppfattningen att det är bättre att vara en "big fish in a little pond" än att förhållandet är det motsatta.

Både Erysave och ATS är idag förhållandevis små företag även om ATS vuxit markant under det senaste året. Erysave upplever det som positivt att en direktkontakt med ledningen på ATS har funnits under hela förhandlingsprocessen. Den mest pådrivande kraften hos det amerikanska företaget är dess VD, Michael Dale, som "hittade" Erysave på Ideondagarna 2002. Lennart Sjölund beskriver stämningen mellan de två bolagen på följande vis: "Vi upplever oss egentligen inte som olika bolag, utan vi ser att vi har en gemensam utveckling. Det känns som att ATS är en del av Erysave".

Då inga intervjuer genomförts med ATS representanter kan inte deras ståndpunkt redovisas, men intervjuerna med medarbetare på Erysave tyder på att det rör sig om två "hungriga" företag som delar en uppsättning värderingar. En fråga som kanske skall ställas för framtiden är om detta förhållande kommer att ändras i takt med att ATS växer, eller om företaget lyckas behålla sina grundvärderingar även om det blir större.

#### 5.6.5.2 Gemensamma värderingar

Som nämnts har ATS endast en produkt i sitt sortimentet, en syntetisk hjärklaff. Denna hjärklaff är en typ av produkt som finns i många av konkurrenters produktportföljer också, men det unika med ATS hjärklaff är att den är väldigt skonsam mot blodcellerna. Detta passar bra tillsammans med Erysave produktfilosofi eftersom företagets metod för blodrening också är väldigt skonsam mot blodkropparna. En slutsats till ovanstående skulle kunna vara att både ATS och Erysave har produkter som värnar om kvaliteten på blodkropparna vilket inte alltid förekommer i branschen. Värderingarna i fråga om saluförda produkter förefaller därför överensstämma väl mellan de båda företagen.



### 5.6.5.3 Fokus på framgång

ATS har under det senaste året genomgått en förändring och har idag ett tydligare framgångsfokus. Vid inledningsförhandlingarna fanns det personer på Erysave som inte var helt övertygade om att ATS skulle vara rätt partner för företaget. Efter att delar av ledningen på det amerikanska företaget har bytts ut och fokus ändrats mot tillväxt ser dock Erysave annorlunda på saken. Ideonuppstickaren menar att ATS har bevisat att det kan genomföra en ”turnaround” på under ett år och att det nu känns som om deras säljare är oerhört fokuserade. Även Mattias Paulsson som har arbetat närmast ATS har bekräftat att ATS är oerhört fokuserade på framgång.

Erysave's fokus på kommersiell framgång har under de senaste åren möjligen varit aningen mindre framträdande än det är idag. Detta är resultatet av den tidiga teknikfokuseringen hos bolaget som dock under de senaste åren börjat inse vikten av att skapa en marknadsmässig produkt. Om ett avtal med ATS undertecknas, kommer sannolikt detta att få konsekvenser genom att Erysave får mer tydliga kommersiella krav på sig. Färdigställandet av produkten kommer att få högsta prioritet, vilket säkerligen kommer att förstärka Erysave's fokus mot ett mer marknadsorienterat företag.

## 6. Bortom blodrening

---

*I kapitel 5 genomfördes en analys av Erysave's arbete med att internationalisera sin blodreningssprodukt. Vi vill nu i kapitel 6 ta diskussionen ett steg längre och betrakta företaget Erysave i ett vidare perspektiv. I nedanstående kapitel vill vi ge vår syn på samröret mellan Erysave's blodreningssprodukt, dess PARSUS-patent och företagets framtida utvecklingspotential med utgångspunkt i det empiriska materialet.*

---

### 6.1 Erysave i ett större perspektiv

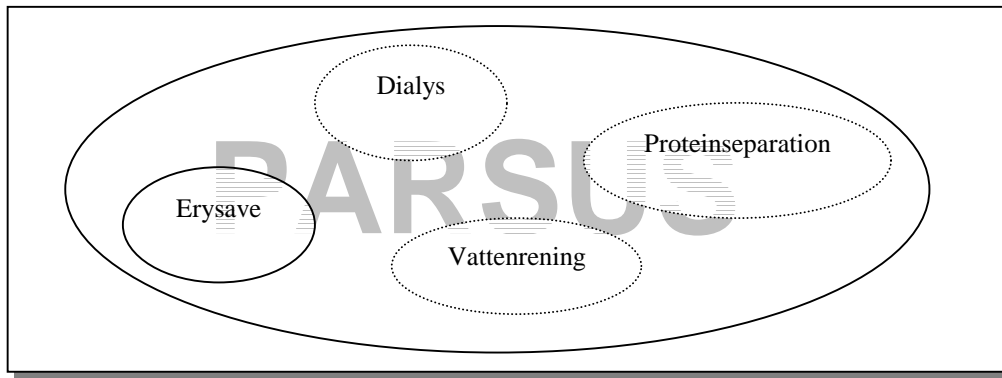
I föregående kapitel berörde vår analys den produkt som Erysave står i begrepp att lansera inom området blodrening. Nu vill vi istället försöka se Erysave i ett större perspektiv och tolka företagets förutsättningar att lyckas på lång sikt. Detta avsnitt grundas på tankar som uppkommit under arbetets gång och kommer inte ha någon direkt teoretisk förankring även om resonemangen nedan vilar på en resursbaserad logik, då vi förutsätter att PARSUS-teknologin kommer att vara en viktig resurs för Erysave en lång tid framöver. Våra tankegångar är sprungna ur intervjuer med nyckelpersoner inom och utanför Erysave, från samtal med handledare och från våra egna tidigare erfarenheter från studier och arbete.

### 6.2 Ökad insikt under arbetets gång

Redan i ett tidigt stadium av detta uppsatsarbete stod det klart för oss att det företag som idag heter Erysave, med verksamhet inom blodrening och separation av fettembolier i samband med hjärtoperationer, egentligen kan betraktas som en mindre del av ett större koncept, nämligen plattformsteknologin PARSUS.

Många personer inom Erysave har påpekat den potential PARSUS-teknologin kan ha för företaget i framtiden. Respondenter har även framhållit att företagets plattformsteknologi som har legat till grund för att riskkapitalister varit villiga att gå in med kapital i ett tidigt skede. Dessa riskkapitalister har alltså sett de framtida potentiella vinster som mycket betydande och till viss del bortsett från det faktum att Erysave ännu inte har någon produkt på marknaden. Erysave har också erhållit flertalet utmärkelser och priser som främst baserats på teknologin och inte på dess nuvarande applikation inom blodrening. Detta tyder på att även externa aktörer ser teknologin som en värdefull bas för flertalet applikationsområden.

Istället för att se blodreningssapplikationen som en produkt i Erysave's produktportfölj väljer vi att se PARSUS-teknologin som den bas på vilken blodreningssprodukten vilar. Denna produkt är enbart en av många tänkbara produkter som kan utvecklas från den patenterade separationstekniken. Det nya tänkta sambandet mellan företaget Erysave och PARSUS-teknologin illustreras med hjälp av nedanstående modell.



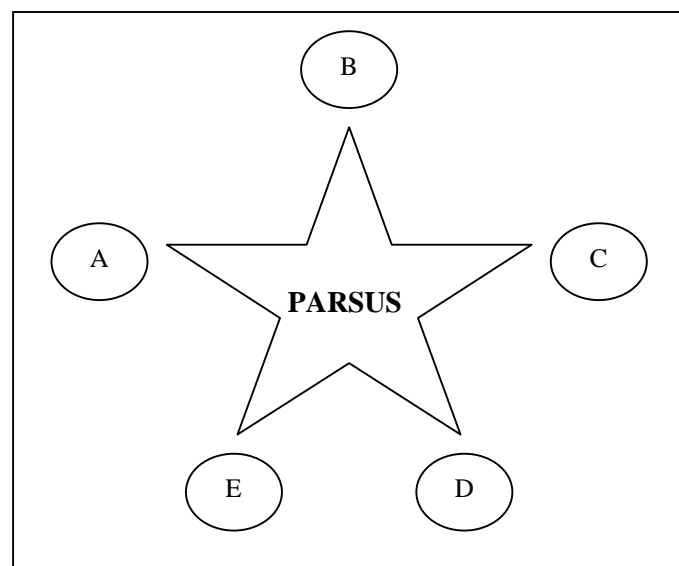
Figur 4: Nya applikationer

Den heldragna ringen representerar blodreningssystemet som är på väg till marknaden. Övriga (streckade cirklar) symboliserar framtida möjliga applikationer som ännu inte tagit plats i Erysave's pipeline.

### 6.3 Erysave's framtida utseende

#### 6.3.1 Stjärnmodellen

Hittills har Erysave endast utvecklat en produkt som är baserad på PARSUS-teknologin, men som vi nämner ovan finns en stor potential att utveckla även andra produkter från samma teknologiplattform. Med PARSUS-teknologin centralt placerad i moderbolaget Erysave ser vi oss i framtiden att nya applikationer kan ses som satelliter till denna teknologi på ett sätt som bilden nedan visar.



Figur 5: PARSUS-stjärnan

Satelliterna A-E symboliserar nya affärsmöjligheter skapade på PARSUS-teknologin på samma sätt som Erysave idag har skapat sin blodreningsprodukt. I nedanstående figur skulle blodreningsprodukten utgöra en av bokstäverna A-E och endast vara en av flera produkter sprungna ur den patenterade teknologin. Vad som är viktigt att poängtera är att PARSUS-patentet även i framtiden kommer att ägas av Erysave. I detta sammanhang vill vi återknyta till resonemanget kring varaktiga konkurrensfördelar som förs av Barney (1991). Utifrån vår analys kan vi göra bedömningen av Erysave's patent är varaktigt varför ovanstående modell, under förutsättning att en effektivare organisationsstruktur utvecklas, skulle kunna visa ett möjligt framtidsscenario.

### 6.3.2 Grogrund för nya företag

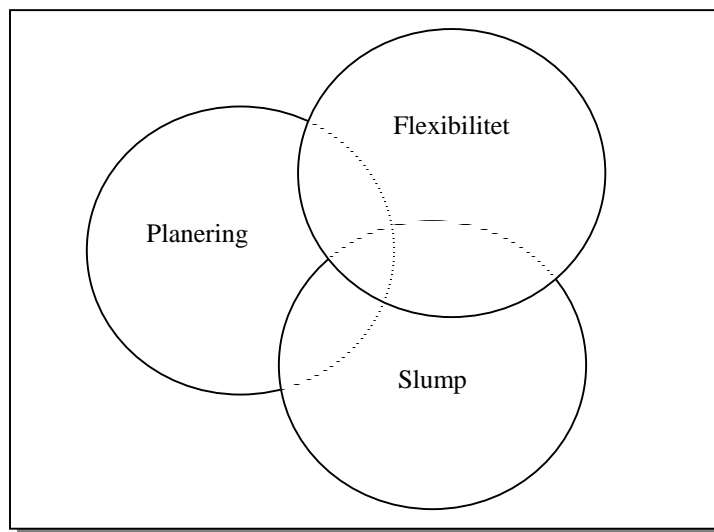
I samtal med vår handledare har det framkommit att det finns två grundförutsättningar för att framgångsrika företag skall uppkomma. För det första är det viktigt att företaget har en teknologisk spetskompetens och för det andra måste samma företag besitta marknadskompetens inom relevant område. En kombination av dessa båda skulle leda till att företaget blir konkurrenskraftigt på marknaden (Allan T Malm, LUM, 2004).

Om vi kopplar detta resonemang till stjärnmodellen ovan kan vi dra slutsatsen att var och en av de fem satelliterna har en teknisk potential att bli framgångsrika produkter men de kommer inte att blomma ut förrän de kombineras med relevant marknadskompetens. Därför kan ovanstående satelliter, eller applikationsområden, var och en ses som en grogrund till ett möjligt företag. Eftersom de olika produkterna sannolikt kommer att befinna sig på olika marknader behöver inte marknadskompetensen som nämns ovan vara densamma för samtliga produkter, även om den naturligtvis kan vara det. De olika satelliterna kommer troligtvis också ha olika framgång och de kommer att utvecklas på olika sätt.

På samma sätt som i fallet med blodreningsprodukten och ATS kommer de nya satellitföretagen säkerligen att stå inför valet huruvida de skall gå till den internationella marknaden eller inte och huruvida de skall göra det med hjälp av en partner eller inte. Ett möjligt scenario är att någon av satelliterna växer till en industri som skapar arbetstillfällen, antingen lokalt i Lund eller annorstädes. En annan av satelliterna kanske säljs medan en tredje tar sig till marknaden med hjälp av någon form av allians. Slutligen kommer sannolikt också några av applikationerna likt dronten aldrig att flyga utan dö ut.

### 6.4 Framgångskriterier

Slutligen till vi presentera de faktorer som vi tror kommer vara avgörande för PARSUS-teknologins framgångar i framtiden. Vår modell har vuxit fram efter hand och tar avstamp i det empiriska material vi fått fram under resans gång. De tre nyckelfaktorer vi har identifierat redovisas i modellen nedan:



Figur 7: Påverkansfaktorer

#### 6.4.1 Planering av egna aktiviteter

Ledningen inom Erysave har ett viktigt arbete framför sig när det gäller att identifiera vilka produkter som kan bli framgångsrika i framtiden. De kan själva påverka mycket vad gäller produktutveckling, idégenerering och konceptformulering och arbetet med att få fram nya produkter kommer att inledas redan under hösten 2004. En del av de tänkbara framtida produkterna har tidigare nämnts i detta arbete medan andra fortfarande ligger höljda i dunkel. Viktiga frågor som företaget måste ta fasta på är var den framtida vinstpotentialen är störst, var de framtida marknaderna finns samt vilka kostnader som är förknippade med framtagande av olika produkter.

#### 6.4.2 Lyhördhet för marknadens krav

Att ett företag skulle kunna förutse alla händelser i framtiden är en utopi och därför är det omöjligt att planera i detalj för bolagets närmaste existens. Utifrån den empiri som vi har inhämtat vid studien av Erysave har vi kunnat konstatera att om ett företag planerar sin existens alltför mycket i detalj, kan det riskera att missa möjligheter som uppstår under resans gång, för att de inte passar in i den detaljerade planen. Ett exempel som styrker detta resonemang är Erysave's första kontakt med ATS, som inte var planerad. I så måtto borgar ett visst mått av flexibilitet och lyhördhet inför marknadens krav för att ett företag kan stå rustat för förändringar och upptäcka möjligheter när dessa uppstår.

#### 6.4.3 Slumpens inverkan

Även om ett företag planerar sin verksamhet och agerar på ett lyhört sätt inför förändringar i omvärlden, kan det givetvis aldrig helt bortse från slumpens nycker. I fallet Erysave kan vi nämna "Flygbåtshistorien" där Henrik Jönsson och Thomas Laurell av en slump träffades på

flygbåten mellan Malmö och Köpenhamn och började diskutera med varandra. Denna diskussion har sedermera utmynnat i företaget Erysave och dagens PARSUS-teknologi.

Med dessa tre parametrar i bakhuvudet vill vi gå tillbaka till den modell som presenterats i början av stycket. Enligt denna skulle således de företag som når framgång befinna sig i det fält där planering, lyhördhet och slump överlappar varandra. Två av dessa faktorer kan företaget påverka själva och den tredje ligger helt utanför dess horisont men är något som ett företag av Erysave karaktär bör räkna med existerar som en påverkande faktor.

## 6.5 Slutkommentarer

Vid en sammanfattning av ovanstående resonemang kan vi slå fast att PARSUS-teknologin är den hörnsten Erysave behöver för att bygga ett starkt och livskraftigt företag. Teknologin erbjuder en skalbarhet som gör att Erysave inte är beroende av att varje enskild produkt blir en marknadsmässig succé, vilket ger företaget en grundläggande trygghet. Utrymme finns för strategiska misstag vilket gör att företagets hela existens inte behöver äventyras i det fall felsatsningar och felnavigeringar förekommer. Att Erysave ledning och styrelse också är medvetna om att det finns stora möjligheter till kommersialisering av PARSUS-teknologin inom olika områden står klart sedan styrelseledamot Semmy Rulf vid ett intervju tillfälle uttrycker att:

*”Erysave är Särinner”*

Frågan är dock om det inte är PARSUS-teknologin han menar när han talar om den fornnordiska grisen som kunde slaktas, styckas och ätas upp varje dag för att sedan återuppstå igen redan nästa morgon.

## 7. Slutsatser

---

I detta avslutande kapitel blickar vi tillbaka på den diskussion som fördes i samband med våra analyser i kapitel 5 och 6. Vi kommer nedan att diskutera centrala delar i analyserna samt redogöra för de slutsatser vi finner viktiga att dra. Avslutningsvis kommer vi även att presentera ett antal hypoteser som även kan betraktas som förslag till vidare forskning.

---

### 7.1 Slutsatser

De slutsatser som presenteras i detta kapitel grundar sig på de diskussioner som förs i kapitel 5 och 6 och det är vår målsättning att genom dessa slutsatser besvara den för uppsatsen centrala forskningsfrågan:

*Vad krävs för att ett nystartat teknologibaserat företag som Erysave skall lyckas etablera sin produkt på en världsomspännande marknad?*

#### 7.1.1 Erysave - en internationell aktör

Företaget Erysave utvecklar för närvarande en produkt för blodrening som kommer att säljas på den medicinskteknologiska marknaden. Produkten är tekniskt sett mycket avancerad och den kommer att användas inom en begränsad del av sjukvården – renandet av det kroppsegna blodet vid operationer. I Sverige är marknaden för Erysave's produkt mycket liten och den utgör inte mer än 1% av världsmarknaden, varför det blir nödvändigt för Erysave att söka sig till en global marknad omedelbart efter produktens färdigställande för att skapa lönsamhet för produkten.

Slutsats 1: Erysave är på grund av begränsad potential på hemmamarknaden tvunget att gå till en global marknadsplats omedelbart efter produktens färdigställande för att skapa lönsamhet för sin blodreningssprodukt.

#### 7.1.2 Drivkrafter till samarbete

Den medicinskteknologiska branschen är global, högteknologisk och snabbväxande. Stora krav i fråga om flexibilitet och snabbhet ställs på företag som verkar inom denna bransch och Erysave är inget undantag. På grund av mer kortsiktiga avkastningskrav från riskkapitalisternas sida har nystartade teknologibaserade företag idag betydligt kortare tid på sig att etablera en verksamhet på marknaden än liknande företag hade för bara något decennium sedan. Investerarnas krav gör att det blir svårt att bygga upp ett distributionsnätverk utomlands på egen hand. Som en följd av ovanstående blir samarbeten i form av Strategiska Allianser allt viktigare.

Slutsats 2: För att kapitalisera på PARSUS-teknologin är det viktigt att Erysave snabbt kan nå en stark position på den internationella marknaden. Detta sker företrädesvis genom ett engagemang i en Strategisk Allians.

Fallstudien visar att det är nödvändigt att ta hjälp av en partner för att nå den internationella marknaden men andra frågeställningar vad gäller Erysave tillväxt är mer omdiskuterade. Exempelvis blir frågor som gäller djup i samarbetet och tidpunkt för detsamma viktiga att diskutera internt inom Erysave.

Slutsats 3: Den stora strategiska frågan är för Erysave inte *om* ett strategiskt samarbete skall inledas med ett partnerföretag, utan *när* detta skall ske samt *hur* samarbetet skall utformas.

Utöver den begränsade hemmamarknaden finns även resursmässiga tillkortakommanden hos Erysave som har fungerat som drivkrafter till företagets beslut att penetrera den internationella marknaden. Erysave har inte de interna kompetenser som krävs för att som ensam aktör gå ut på den internationella arenan. I Erysave fall gäller det främst kompetenser inom marknad och försäljning. Utöver resursbristen kan Erysave beslut att engagera sig i en Strategisk Allians förklaras av att företagets strategiska position är sårbar. Med tanke på att den framtida marknaden är svåråtkomlig samt att Erysave framtida produkt ännu inte vetenskapligt bevisats verkningsfull för att reducera fettpartiklar i blodet, råder fortfarande en stor osäkerhet kring huruvida en framgångsrik expansion kan uppnås.

Slutsats 4: Erysave måste inleda ett strategiskt samarbete med en partner som kan tillhandahålla de resurser som företaget saknar internt. På detta vis kommer Erysave att kunna stärka sin strategiska position på marknaden.

### 7.1.5 Betydelsen av tillit

När ett företag som Erysave väljer att använda sig av en strategisk partner inom försäljning och distribution finns en risk för att avståndet mellan Erysave och de potentiella kunderna ökar. Stor vikt har lagts på den eventuelle partners engagemang i Erysave produkt och idag finner företaget att ATS har den kunskap, det engagemang och den vilja till samarbete som krävs. För att inte kunderna skall distanseras från Erysave måste denna närhet företagen emellan bestå.

Slutsats 5: Det är viktigt att båda parter känner stor tillit till varandra vid ett Strategisk Allians inom försäljning och distribution. För att samarbetet mellan Erysave och ATS skall bli fruktbart är det vår bedömning att den öppna relationen företagen emellan måste bibehållas.

### 7.1.6 Skalbarhet hos PARSUS-teknologin

Den blodreningsprodukt som nu är på väg mot marknaden kan ses som en del i ett större koncept; den skalbara plattformsteknologin PARSUS. För att lyckosamt kunna kapitalisera på denna teknologi måste företaget definiera närliggande och potentiellt lönsamma applikationer av denna. Tillväxtstrategier för framtida applikationer kan variera från att ta in riskkapital och ensam ta ut produkten på marknaden via Strategiska Allianser till att sälja ut applikationen.



Slutsats 6: Erysave's största vinstpotential finns sannolikt inte enbart i den produkt som närmast kommer att lanseras utan i stor utsträckning i andra applikationer byggda på PARSUS-teknologin. Erysave's ledning måste ta detta i beaktande vid formandet av framtida tillväxtstrategier.

## 7.2 Förslag till vidare forskning

Vi vill avslutningsvis komplettera ovanstående avsnitt med ett antal hypoteser som till skillnad från de slutsatserna inte har någon direkt koppling till uppsatsens huvudsakliga frågeställning. De kan istället ses som försök att förklara och förstå den situation som andra företag med liknande karaktärstik som Erysave kan tänkas befinna sig i. Vidare är det vår åsikt att nedanstående hypoteser även kan ses som intressanta för framtida forskning.

### 7.2.1 Nödvändighet att gå utomlands

Diskussion som ovan leder fram till slutsatsen att Erysave måste etablera sig på den internationella marknaden kan antagligen ses även i ett större sammanhang. Sverige är ett litet land i en internationell jämförelse och utgör sannolikt en mycket liten marknad inom många branscher, varför det blir nödvändigt för många typer av företag att etablera en verksamhet på en internationell marknad för att nå lönsamhet. Vi kan därför formulera följande hypotes:

Hypotes 1: Det är troligt att många nystartade teknologibaserade företag i ett tidigt skede måste etablera sina produkter på en internationell marknad. Dessa företag kommer då att stå inför samma etableringsproblematik som Erysave och borde av denna anledning vara hjälpta av ett engagemang i en Strategisk Allians.

### 7.2.2 Strategiska planer av ringa betydelse

När sökandet efter en partner inleddes hos Erysave gjordes ansträngningar att knyta de stora företagen inom branschen till sig. Dessa företag visade emellertid ett svagt intresse att inleda ett samarbete med Erysave eftersom produkten inte var färdigutvecklad. Ledningen på Erysave var tidigt övertygad om att det var bland de stora företagen som en lämplig partner kunde finnas, men det skulle visa sig att långtgående samtal sedan kom att föras med det betydligt mindre företaget ATS. Kontakten med ATS inleddes genom en tillfällighet och det var inget strategiskt val som låg bakom att de båda parterna började diskutera ett samarbete.

Hypotes 2: Strategiska beslut rörande val av samarbetspartner har endast begränsad betydelse. Istället kan det vara tillfälligheter och andra faktorer i företagets omgivning som i stor utsträckning kommer att påverka valet av partner.

### 7.2.3 Nätverkens betydelse

Erysave historia kan på många sätt sägas vara ett resultat av interaktion mellan olika personer och kompetenser. Exempelvis startades företaget som ett resultat av en samverkan mellan två separerade kompetenser inom Lunds Universitet. När företaget sedan var bildat startade sökandet efter en partner och de första kontakterna togs genom redan befintliga nätverk inom

företagsbyn Ideon. Den tidiga marknadsföringen av bolaget skedde även till stor del genom grundarnas kontakter inom forskarvärlden och det var genom en kontakt från Erysave's första externa finansiär, Teknoseed, som ett första band till det företag som idag ses som en tänkbar partner knöts.

Hypotes 3: Ett extensivt externt kontaktnät borgar för en lyckosam framväxt av ett nystartat teknologibaserat företag som Erysave.

## 8. Käll- och litteraturförteckning

### Böcker

Backman, J., *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund, 1998.

Denscombe, M., *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, 2000.

Gale, B.T., *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*, Free Press, New York, 1994.

Granovetter, M., *The Sociology of Economic Life*, Westview Press, 1992.

Holme, I. M., & Solvang, B., K., *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997.

Patel, R., & Davidson, B., *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, 1994.

Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980.

Wallén, G., *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1996.

Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson, L., T., *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö, 1997.

### Artiklar

Bailey, E.E., & Shan, W., *A Market-Based Approach To Strategic Alliances*, Chief Executive, 1995.

Barney, J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No 1, 1991.

Cavusgil, S. T., *On the Internationalisation Process of Firms*, European Research, Vol. 8, No. 6, 1980.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C., *Paths to Internationalization Among Small- to medium-sized firms*, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 5/6, 2003.

Dimitratos, P., et al., *Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape*, European Management Journal, Vol. 21, No. 2, 2003.

Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B., *Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms*, Organizational Science, Vol. 7, No. 2, 1996.

- Ellis, C., *Making Strategic Alliances Succeed*, Harvard Business Review, Vol. 4, No. 4, 1996.
- Eneroth, K., & Malm, A.T., *Strategic Identity – Visions as Catalysts for Competence Dynamics*, Advances in Applied Business Strategy, Vol. 6A, 2000.
- Finnie, W. C., *Strategic Partnering – Three Case Studies*, Strategy & Leadership, Vol. 26, No. 4, 1998.
- Forrest, J. E., *Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm*, Journal of Small Business Management, Vol. 28, No. 3, 1990.
- Ghosal, S., & Moran, P., *Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory*, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, 1996.
- Gruner, S., *Selling: Outsourcing Your Sales Force*, Inc; Boston, Vol. 18, No. 6, 1996.
- Hagedoorn, J., & Schakenraad, J., *The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance*, Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 4, 1994.
- Hamel, G., & Doz, Y.L., & Prahalad, C.K., *Collaborate With Your Competitors – and Win*, Harvard Business Review, Vol. 67, No. 1, 1989.
- Harrigan, K.R., *Joint Ventures and Competitive Strategy*, Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2, 1988.
- Hennart, J-F., *A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures*, Strategic Management Journal, Vol. 37, No. 4, 1991.
- Johanson, J., & Vahlne, J-E., *The Mechanism of Internationalization*, International Marketing Review, Vol. 7, No. 4, 1990.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F., *The Internationalization of The Firm – Four Swedish Cases*, Journal of Management Studies, 1979.
- Jones, E., & Chonko, L.B., & Roberts, J.A., *Creating a Partnership-Oriented, Knowledge Creation Culture in Strategic Sales Alliances: A Conceptual Framework*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No. 4/5, 2003.
- Jones, M. V., *The Internationalization of Small High-Technology Firms*, Journal of International Marketing, Vol. 7, No. 4, 1999.
- Keogh, W., & Evans, G., *Strategies for Growth and the Barriers Faced by New Technology-Based SMEs*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 5, No. 4, 1998.
- Kirni, T., *Enlisting Goliath*, Industry Week, Vol. 12, 1995.
- Knight, G. A., & Cavusgil, G. A., *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, Advances in International Marketing, 1996.

- Larsson, A., *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No.1, 1992.
- Madsen, T. K., & Servais, P., *The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?*, *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, 1997.
- Miles, G., & Preece, S.B., & Baetz, M.C., *Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use by Small Technology-Based Firms*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, No. 2, 1999.
- Miles, G., & Preece, S., *Public Promotion of New Technology Ventures: An Agency Perspective*, *Canadian Public Administration*, Vol. 38, 1995.
- Moen, O., *The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters*, *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2-3, 2002.
- Mowery, D.C., *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Ballinger, Cambridge, 1988.
- Ohmae, K., *The Global Logic of Strategic Alliances*, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 2, 1989.
- Ouchi, W.G., *Markets, Bureaucracies, and Clans*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 1980.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P., *Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures*, *Management International Review*, Vol. 37, No. 3, 1997.
- Podolny, J.M., *Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3, 1994.
- Pope, R. A., *Why Small Firms Export: Another Look*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No. 1, 2002.
- Preece, S.B., et al, *Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, No. 3, 1999.
- Shan, W., *An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms*, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, 1990.
- Slowinski, G., & Farris, G.F., & Jones, D., *Strategic Partnering: Process Instead of Event*, *Research Technology Management*, Vol. 36, No. 3, 1993.
- Stutz, B., *Pumphead*, *Scientific American*, juli 2003.
- Stump, D.A., *Emboli: Their Source and Significance in Neurological Outcome*, *NeSECC Journal*, Vol. 26, 2001.
- Taggart, D.P., & Westaby, S., *Neurological and Cognitive Disorder After Coronary Artery Bypass Grafting*, *Current Opinion in Cardiology*, 2001.

Verde, L., *You Have a Product and a Selling Partner – But Do Have Trust?*, Business Quarterly, Vol. 61, No. 1, 1996.

Warren, L., & W. E., Hutchinson, *Success Factors For High-Technology SMEs: A Case Study From Australia*, Journal of Small Business Management, Vol. 38, No. 3, 2000.

Williamson, O.E., *Comparative Economic Organization*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 2, 1991.

Williamson, P.J., *Strategy as Options on the Future*, Sloan Management Review, Spring 1999.

### **Elektroniska källor**

<http://www.ats.com>, 2004-04-16

<http://www.fda.gov>, 2004-04-25

<http://www.mba.com>, 2004-04-25

<http://www.prostalund.se>, 2004-04-10

### **Personliga intervjuer**

Henrik Jönsson, grundare av Erysave, 2004-03-02, 2004-04-08, 2004-05-17

Mattias Paulsson, anställd vid Erysave, 2004-04-15, 2004-05-17

Lennart Sjölund, Styrelseordförande i Erysave, 2004-04-22, 2004-05-21

Thomas Laurell, styrelseledamot i Erysave, 2004-04-27

Hans W Persson, styrelseledamot i Erysave, 2004-05-17

Semmy Rulf, styrelseledamot i Erysave, 2004-04-16, 2004-05-19

Carolina Pankarz-Bernro, produktchef ProstaLund, 2004-04-26

Anders Johansson, Haemonetics, 2004-05-27

Adam Schatz, VD Teknoseed, Lund, 2004-05-25

### **Telefonintervjuer**

Jan van der Linden, hjärtkirurg, Karolinska Institutet

Rolf Ekeröth, hjärtkirurg, Sahlgrenska Sjukhuset, Göteborg

Ola Olsson, kardiolog, CSK Kristianstad

Lars Gillberg, kardiolog, CSK Kristianstad

### **E-postväxling**

Nils Dahlgren, professor anesthesiologi, Lunds Universitetssjukhus

### **Övriga källor**

Företagsinternt material, Erysave 2003

Malm, A. T., *Kreativ miljö avgörande för Lund*, Lunds Universitet Meddelar (LUM), No. 5, 2004.

Andersson, M., & Eklund, A., *Born Global – En fallstudie av Decuma*, Magisteruppsats (FEK 591), Löpnummer: 11134, Lunds Ekonomihögskolan, 2003-06-06.

Arfalk, E., & Jönsson, P., & Svendsen, A., *Jomed – en fallstudie om framgångsfaktorer inom medicinsk teknologi*, Magisteruppsats (FEK 591), Löpnummer: 8577, Lunds Ekonomihögskola, 1999-07-27.

Mårtensson, E., & Sivberg, S., & Ståhlberg-Olmert, J., *Biora – Att bli vinstgivande, det kritiska steget för ett tillväxtföretag*, Magisteruppsats (FEK 591), Löpnummer: 8572, Lunds Ekonomihögskola, 1999-07-01.

## Appendix A

### Frågeformulär för intervjuer två

#### Historik

- När Erysave bildades, hur såg företaget då på problematiken att nå en global marknad?
- Hade Erysave då någon alternativ syn på ur företaget skulle växa fram?
- Diskuterades frågan om strategiska allianser redan då?
- Om inte, när kom den här frågan att aktualiseras?
- Vem tog initiativ till att prata om utlandslansering?
- Rådde konsensus kring att verksamheten skulle internationaliseras?
- Var Erysave överens om omfattningen av detta? (ex. vilka länder, storlek på marknad etc)

#### Strategiska Alternativ

- Vilka olika alternativ övervägdes?
- Varför kändes dessa alternativ lockande?
- Var det någonsin aktuellt att gå ensam – utan partners?
- Vad var fördelarna respektive nackdelarna med de andra alternativen?
- Rådde konsensus kring att använda en strategisk partner?
- Vilka fördelar och nackdelar med allianser diskuteras?

#### Val av ATS

- Vad avgjorde att valet föll på ATS att bli en strategisk partner?
- Hade ni kontakt (personlig) med ATS innan det blev aktuellt att ha dem som partner?
- Om nej, hur togs denna kontakt?
- Var det någon eller några som var kritiska till det här samarbetet? Varför?
- Om det fanns kritik, hur handskades Erysave med denna?
- Vad är det största möjligheterna respektive riskerna med det nuvarande samarbetet?
- Hur ser ni på relationen mellan ATS och Erysave? Vad karaktäriseras den av?
- Vem tjänar mest på avtalet som ni ser det? Varför?

#### Framtid

- Hur ser ni på allianser i framtiden inom Erysave?
- Kommer även andra produkter baserade på PARSUS teknologin att säljas med hjälp av allians partners? Varför/varför inte?
- Hur sannolikt är det att ni kommer välja liknande lanseringsstrategier i framtiden?



## Appendix B

Källa: Ny Teknik, 2004.

