

Södertörns Högskola
Institutionen för Ekonomi och Företagande
Kandidatuppsats
Service Management
Handledare: Zimmerlund, Millak
2008-06-11

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Utveckling inom den medicintekniska branschen

– en studie om svenska medicintekniska företags samarbetsformer

Micaela Karlström 860307-0585
Therese Sandås 860512-0123

Sammanfattning

- Titel:** Utveckling inom den medicintekniska branschen – En studie om svenska medicintekniska företags samarbetsformer
- Kurs/Ämne:** Företagsekonomi C, Kandidatuppsats 15 hp, Service management
- Författare:** Micaela Karlström och Therese Sandås
- Handledare:** Hans Zimmerlund och Jurek Millak
- Nyckelord:** Medicinteknik, samarbete, utveckling, marknadsföringsstrategi, specifika behov.
- Syfte:** Syftet med studien är att analysera och utvärdera svenska medicintekniska företags marknadsföringsstrategier med avseende på sambandet mellan samarbetsformer och produkters anpassning till specifika behov.
- Metod:** Denna studie är kvalitativ och utgörs av en flerfallsstudie baserad på fyra svenska medicintekniska företag, vilka är baserade på intervjuer. Vidare utgörs studien även av intervjuer med företagets kunder i form av vårdpersonal som använder produkterna, samt intervjuer med upphandlande enheter, då det är via offentlig upphandling som försäljning till offentlig sektor sker. Studien utgörs av en deduktiv ansats med induktiva inslag.
- Teoretiskt perspektiv:** Studien utgår från ett transaktionsmarknadsförings- och relationsmarknadsföringsperspektiv.
- Empiri:** Studiens empiri utgörs av en flerfallsstudie bestående av fyra svenska medicintekniska företag, intervjuer med kunder i form av vårdpersonal samt med upphandlande enheter.

Slutsats:

Studiens slutsats är att de samarbetsformer som är av vikt främst är samarbetet mellan företag och vårdpersonal, då detta samarbete leder till att företag kan utveckla produkter som tillfredställer specifika behov. Även samarbeten inom nätverk är av vikt för svenska medicintekniska företag, då de genom detta uppnår marknadskunskap och konkurrensfördelar.

Förord

Denna kandidatuppsats omfattar 15 högskolepoäng på Södertörns Högskola, inom ämnet Företagsekonomi och inriktningen Service Management. Studien har givit författarna en värdefull och lärorik inblick i den medicintekniska branschen och hur försäljning till offentlig sektor, via offentlig upphandling, går till.

Författarna vill tacka alla som på något sätt har kommit med förslag och idéer, och vill utöver dessa särskilt tacka;

Informanterna från företagen Vibratech AB, Redsense Medical AB, Biolight AB samt Papoosh AB.

Informanterna från Karolinska Universitetssjukhuset och Södertälje sjukhus.

Informanterna från de upphandlande enheterna på Stockholms Läns Landsting, Västerbottens Läns Landsting, Landstinget Uppsala Län samt Kommunförbundet Skåne.

Hans Zimmerlund och Jurek Millak som har handlett författarna under uppsatsarbetets gång.

Opponenterna som under upprepade gånger har kommit med konstruktiv kritik och givit författarna många goda tips.

Stockholm den 9 juni 2008

Micaela Karlström och Therese Sandås

1. INLEDNING	8
1.1. BAKGRUND	8
1.1.1. <i>Definition av en medicinteknisk produkt</i>	8
1.1.2. <i>Den globala marknaden</i>	9
1.1.3. <i>Den svenska marknaden</i>	10
1.2. PROBLEMDISKUSSION	12
1.3. PROBLEMFÖRMULERING	13
1.4. SYFTE.....	13
1.5. AVGRÄNSNINGAR	13
1.6. PERSPEKTIV	13
1.7. DEFINITIONER.....	13
2. METOD	15
2.1. ANSATS	15
2.1.1. <i>Positivism och Hermeneutik</i>	15
2.1.2. <i>Induktiv och Deduktiv ansats</i>	15
2.1.3. <i>Kvalitativ och Kvantitativ ansats</i>	16
2.2. FORSKNINGSTRATEGI	16
2.3. FORSKNINGSMETOD	16
2.3.1. <i>Primär- och Sekundärdata</i>	17
2.3.2. <i>Intervjuer</i>	17
2.4. GENOMFÖRANDE	18
2.4.1. <i>Population och Urval</i>	18
2.5. RELIABILITET	18
2.6. VALIDITET.....	19
3. TEORI	20
3.1. TEORISLINGA.....	20
3.2. TEORETISKT PERSPEKTIV	21
3.2.1. <i>Transaktionsmarknadsföring</i>	21
3.2.2. <i>Relationsmarknadsföring</i>	21
3.3. TEORIOMRÅDE A - MERVÄRDESKAPANDE	22
3.3.1. <i>Värdekedjan</i>	22
3.3.2. <i>Värdestjärnan</i>	23
3.4. TEORIOMRÅDE B – INVOLVERING	25
3.4.1. <i>Involvement Theory</i>	25
3.5. TEORIOMRÅDE C – SAMARBETE.....	27
3.5.1. <i>Nätverkssynsättet</i>	27
3.5.2. <i>Product Life Cycle</i>	28
3.6. TEORETISK SYNTES	29
3.7. TEORETISK REFERENSRAM	32
3.7.1. <i>Mätning av variabler: Företag</i>	32
3.7.2. <i>Mätning av variabler: Kunder</i>	33
3.7.3. <i>Mätning av variabler: Upphandlande enheter</i>	34
4. EMPIRI	35
4.1. INTERVJU MED FÖRETAGEN	35
4.1.1. <i>VibraTech AB</i>	35
4.1.2. <i>Redsense Medical AB</i>	37
4.1.3. <i>Biolight AB</i>	40

4.1.4. <i>Papoosh AB</i>	41
4.2. INTERVJUER MED KUNDERNA	43
4.2.1. <i>Sverker Ek, Överläkare</i>	43
4.2.2. <i>Michael Söderström, MTA</i>	44
4.2.3. <i>XX, Anonym sjuksköterska</i>	45
4.2.4. <i>Peter Svozil, Överläkare</i>	46
4.3. INTERVJU MED UPPHANDLANDE ENHETER.....	47
4.3.1. <i>SLL Upphandling</i>	47
4.3.2. <i>VLL Upphandling</i>	48
4.3.3. <i>KFSK Upphandling</i>	49
4.3.4. <i>LUL Upphandling</i>	50
5. ANALYS	52
5.1. VÄRDESKAPANDE.....	52
5.1.1. <i>VibraTech AB</i>	52
5.1.2. <i>Redsense Medical AB</i>	52
5.1.3. <i>Papoosh AB</i>	53
5.1.4. <i>Kunder</i>	53
5.1.5. <i>Sammanställning Värdeskapande</i>	54
5.2. VÄRDEDISTRIBUTION.....	54
5.2.1. <i>VibraTech AB</i>	54
5.2.2. <i>Kunder</i>	54
5.2.3. <i>Sammanställning Värdedistribution</i>	55
5.3. INVOLVERING	55
5.3.1. <i>VibraTech AB</i>	55
5.3.2. <i>Redsense Medical AB</i>	55
5.3.3. <i>Biolight AB</i>	56
5.3.4. <i>Papoosh AB</i>	57
5.3.5. <i>Kunder</i>	57
5.3.6. <i>Upphandlande enheter</i>	58
5.3.7. <i>Sammanställning Involvering</i>	58
5.4. NÄTVERK	59
5.4.1. <i>VibraTech AB</i>	59
5.4.2. <i>Redsense Medical AB</i>	59
5.4.3. <i>Biolight AB</i>	60
5.4.4. <i>Papoosh AB</i>	60
5.4.5. <i>Kunder</i>	61
5.4.6. <i>Upphandlande enheter</i>	61
5.4.7. <i>Sammanställning Nätverk</i>	61
6. RESULTAT	62
7. SLUTSATS	64
8. SLUTDISKUSSION	65
8.1. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	66
8. KÄLLFÖRTECKNING.....	67

Figurförteckning

<i>FIGUR 1. OMRÅDET BIOTEKNIK – LIFE SCIENCE</i>	8
<i>FIGUR 2 VÄRDEKEDJAN</i>	23
<i>FIGUR 3 VÄRDESTJÄRNAN</i>	24
<i>FIGUR 4 TRE FASER AV INDIVIDUELL INVOLVERING OCH ATTITYDSUTVECKLING</i>	25
<i>FIGUR 5 TEORETISK SYNTES</i>	31

Bilagor

Bilaga 1: Offentlig upphandling

Bilaga 2: Förfrågningsunderlag till upphandlare

Bilaga 3: Förfrågningsunderlag till företag

Bilaga 4: Förfrågningsunderlag till kunder

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en introduktion till ämnet, en inblick i den medicintekniska branschen, både internationellt och nationellt, och dess förutsättningar. Vidare diskuteras studiens problem som utmynnar i en problemställning, och till sist ett syfte.

1.1. Bakgrund

Medicinteknik placeras inom området Bioteknik, eller Life Science, som även innefattar läkemedel och bioteknik.



Figur 1. Området Bioteknik – Life Science¹

1.1.1. Definition av en medicinteknisk produkt

Inom hälso- och sjukvården spelar medicintekniska produkter en viktig roll. De räddar inte bara liv, utan ger många en högre livskvalitet då de kan hjälpa till att lindra skador och handikapp.² Produkterna kan utgöras av alltifrån magnetkameror, proteser och pacemakers till produkter som kan anses vara mindre tekniskt avancerade såsom plåster, katetrar och kanyler. En medicinteknisk produkt kan definieras som en produkt som, enligt lagen 1993:584 om medicintekniska produkter 2 §, ska:

- Påvisa, förebygga, övervaka, behandla eller lindra sjukdom
- Påvisa, övervaka, behandla, lindra eller kompensera en skada eller ett funktionshinder
- Undersöka, ändra eller ersätta anatomin eller en fysiologisk process eller
- Kontrollera befruktning

Om produkten med hjälp av farmakologiska, immunologiska, eller metaboliska medel uppnår sin huvudsakliga verkan, så är den inte en medicinteknisk produkt, utan ett läkemedel eller en

¹ Författarnas (Karlström M, Sandås T.) egen figur

² www.swedishmedtech.se, 2008-02-12

kombinationsprodukt (till exempel ett implantat med antibiotika). En medicinteknisk produkt måste vara lämplig för sin användning och detta innebär att den måste vid normal användning uppnå de prestanda som tillverkaren avsett och tillgodoser höga krav på skydd för liv, personlig säkerhet och hälsa hos patienter, användare och andra.³

1.1.2. Den globala marknaden

Den medicintekniska branschen är, i jämförelse med läkemedelsindustrin, en relativt ung bransch. Den är också mindre. År 2000 var den medicintekniska branschen cirka hälften så stor som läkemedelsbranschen.⁴ Den globala medicintekniska marknaden omsätter cirka 200 miljarder dollar per år, och omsättningen beräknas öka med sju procent per år. I hela världen sysselsätter branschen cirka 800 000 personer.⁵ USA representerar över hälften av den totala marknaden, den andra största marknaden är Japan.⁶ Försäljningen går till på olika sätt på olika marknader, de flesta länder har både en offentlig och privat marknad av varierande storlek.

1.1.2.1. Utveckling på den globala marknaden

Branschen karakteriseras av ständig innovation och utveckling av nya produkter. Produktlivscykeln, det vill säga hur lång tidsperioden är från produktens introduktion till nedgång⁷, för en medicinteknisk produkt är endast 18 månader. Detta är en tidsperiod som kan anses vara mycket kort.⁸ De globala företagen har stora resurser att satsa på utveckling av produkter, dock har det inom branschen blivit vanligare med sammanslagningar av företag och innovationskraften har därav till viss del mattats av. Sammanslagningarna av företag ger stordriftsfördelar, vilket leder till pressade priser.⁹ Stora multinationella företag köper ofta upp mindre företag för att komma ut på nya marknader, vidga sitt produktutbud eller köpa upp konkurrenter.¹⁰ *Innovation och utveckling är mycket viktigt inom den globala medicintekniska branschen. Denna har dock till viss del mattats av på grund av sammanslagningar, vilket leder till att det istället är stordrift och lägre priser som ligger i fokus. Detta fokus leder till massproduktion och gör att de stora globala företagen endast har möjlighet att tillfredsställa en generell efterfrågan.*

³ Svensk Författningssamling, 2008-05-22

⁴ www.swedishmedtech.se, 2008-02-04

⁵ Kungliga Tekniska Högskolan, Karolinska Institutet och Karolinska Universitetssjukhuset, 2007.

⁶ Exportrådet, 2008-05-19

⁷ www.ne.se, 2008-06-04

⁸ www.eucomed.com, 2008-05-19

⁹ Sellberg L, 2007

¹⁰ Näringsdepartementet, 2005

1.1.3. Den svenska marknaden

I Sverige finns cirka 500 medicintekniska företag¹¹ och cirka 10 000-11 000 personer är sysselsatta inom branschen. Företagen är koncentrerade runt Stockholm, Göteborg och Malmö. Branschen omsätter 2,5 miljarder euro i Sverige per år.¹²

Den medicintekniska branschen är en av de viktigaste drivkrafterna för förnyelse, innovation och en hållbar tillväxt i Sverige, enligt en rapport gjord av Näringsdepartementet.¹³ Under åren 1999-2005 hade Sverige en konstant tillväxt inom branschen, men man har under senare år sett tecken på att tillväxten har avstannat. De medicintekniska företagen får idag konfrontera en marknad med många utmaningar, bland annat i form av strängare regleringar, hårdare konkurrens från andra länder, komplexa innovationer samt en ökande kostnadspress i hälso- och sjukvården. Att lyckas globalt har blivit svårare och svårare, och medicintekniska företag i Sverige är fortfarande beroende av intäkterna från innovationer som gjordes för 30-50 år sedan.¹⁴

Sverige har idag en stark position inom industrin med många ledande företag. Elekta, Getinge och Astra Tech är exempel på sådana företag.¹⁵ Trots Sveriges starka position inom medicinteknikindustrin, är nära hälften av de medicintekniska företagen i Sverige väldigt små, endast en liten del av alla företag har över femtio anställda.¹⁶ Inom den medicintekniska branschen är definitionen av små företag runt noll till fem anställda, till skillnad från de flesta andra branscher, där ”små” företag sysselsätter betydligt fler än så.¹⁷

1.1.3.1. Utveckling på den svenska marknaden

För att överleva så måste det medicintekniska företaget ut på världsmarknaden, då marknaden i Sverige är för liten. För att nå ut på världsmarknaden krävs att de svenska företagen satsar på produktutveckling och forskning, vilket de ofta, jämfört med de stora globala företagen, inte har tillräckliga resurser till.¹⁸ Då svenska företag har mist det kvalitetsförsprång man tidigare

¹¹ Udovic A, 2005

¹² Lövgren C, 2008-03-13

¹³ Näringsdepartementet, 2005

¹⁴ Kungliga Tekniska Högskolan, Karolinska Institutet och Karolinska Universitetssjukhuset, 2007

¹⁵ SwedenBio, SLF, ISA, Exportrådet, 2005

¹⁶ Sidén L-K, KTH, 2003

¹⁷ Lövgren C, 2008-03-13

¹⁸ Lövgren C, 2008-03-13

haft, måste de satsa på produktanpassning och närhet till kunden.¹⁹ Företagen måste snabbare nå ut i kommersiell fas med sina produkter, och även detta kräver stora resurser.²⁰ *Då svenska företag varken har stora resurser eller stordriftsfördelar, följer att de inte kan konkurrera med låga priser. De små företagens konkurrensfördel blir istället att anpassa sina produkter efter kunden, och därmed tillfredställa en specifik efterfrågan.*

För att Sverige inte ska halka efter i den internationella konkurrensen, så krävs ett antal satsningar inom svensk medicinteknik. Bland annat bör någon typ av samverkan finnas som hjälper företagen att skapa en stark industriell utveckling. För tio till femton år sedan deltog de svenska universitetssjukhusen i utvecklingsatsningar i större grad än idag.²¹ Det saknas en dialog mellan industrin och sjukvården, vilken om den fanns skulle leda till starka världsledande kluster av företag och organisationer.²² *Olika typer av samverkan är viktigt för svenska medicintekniska företag då det leder till utveckling som är, som tidigare nämnts, av stor vikt för företagens långsiktiga överlevnad.*

1.1.3.1. Offentlig upphandling

Den offentliga sektorn är den viktigaste kunden inom Sverige för de medicintekniska företagen, den utgör cirka 95 procent av den totala försäljningen.²³ All försäljning till den offentliga sektorn sker via offentlig upphandling. Under upphandlingsprocessen får leverantörerna inte påverka den upphandlande enheten på ett otillbörligt sätt. Upphandlingen ska vara affärsmässig och objektiv, och styras av principer såsom likabehandling, icke-diskriminering och transparens. Upphandlingen styrs av LOU, Lagen om Offentlig Upphandling som nyligen har förändrats för att stämma överens med gällande EG-direktiv.²⁴ Förändringarna i LOU tenderar att göra upphandlingarna större. De allt större upphandlingarna gynnar de stora företagen som har ett bredare produktutbud, och på detta sätt konkurrerar de ut de små företagen vars produktutbud är betydligt smalare.²⁵ Det blir också vanligare att företag säljer enhetliga system som integrerar olika funktioner, vilket gör det svårare för mindre aktörer som säljer enstaka delar av systemet.²⁶

¹⁹ Hammarqvist, Håkansson, Mattsson, 1982

²⁰ Sellberg L, 2007

²¹ Centrum för Teknik i Medicin och Hälsa, 2008-06-03

²² Sellberg L, 2007

²³ Udovic A, 2005

²⁴ Offentlig Kommers i Europa AB, 2007

²⁵ Lefevre Skjöldebrand A, 2005

Ramavtalens längd, som numera maximalt är fyra år, kan påverka den innovativa utvecklingen. Detta för att företag tvekar att satsa på forskning och utveckling av nya och befintliga produkter, då chansen att komma in på marknaden under dessa fyra år är mycket liten. Det satsas inte tillräckligt med resurser på utveckling inom denna teknik nationellt, trots att medicinteknik utgör en viktig position inom den ekonomiska utvecklingen och som innovationsgenererare i Sverige. Politiken idag, från regeringens sida, främjar inte innovationer, utan vid upphandlingar läggs störst vikt vid kortsiktiga lösningar enligt Christian Lövgren, chefsekonom på de medicintekniska företagens branschorganisation, Swedish MedTech.²⁷ Kostnadspressen är stor, och sjukhusen köper hellre billiga produkter eller sådana som man har erfarenhet av sen tidigare, vilket givetvis inte främjar innovationen. Dessa produkter kanske inte är lika bra, eller är mindre lönsamma på lång sikt. Det finns varken tid eller pengar för sjukhuspersonalen att testa nya produkter.²⁸ *Ramavtalens utformning, vårdpersonalens tidsbrist samt vårdens kostnadspress tillsammans med den politik som drivs idag, är förutsättningar som kan visa sig vara negativa för företag som har produkter som innebär nya och innovativa tekniker och som inte kan konkurrera med låga priser.*

1.2. Problemdiskussion

För att de medicintekniska företagen i Sverige ska kunna överleva måste de ut på den globala marknaden, men med detta följer även att företagen måste satsa på utveckling av produkter. Som tidigare nämnts är de flesta medicintekniska företagen i Sverige små och de har inga stora resurser för forskning och utveckling. De svenska företagens konkurrensfördel blir istället att vara anpassningsbar gentemot kunden och tillfredställa dennes specifika behov. Detta är något som de globala företagen inte kan göra, då de genomsyras av stordrift, och har endast möjlighet att tillfredställa kundernas generella behov.

Samma fenomen kan observeras på den svenska marknaden, där den offentliga sektorn är den största kunden. Kostnadspressen i den svenska vården, och ett flertal andra faktorer gör det svårare för mindre, svenska företag att konkurrera mot de globala jättarna. De svenska företagen måste även på den svenska marknaden fokusera på det specifika behovet, de har inte möjligheten att konkurrera med låga priser.

²⁶ Näringsdepartementet, 2005

²⁷ Lövgren C, 2008-03-13

²⁸ Lövgren C, 2008-03-13

För att nå en stark utveckling, och därmed en långsiktig överlevnad, krävs att företagen på något sätt samverkar med olika aktörer på marknaden. Detta är något som har minskat inom den svenska medicintekniska branschen de senaste tio till femton åren.

1.3. Problemformulering

Vilka samarbetsformer är av vikt för att svenska medicintekniska företag ska få möjlighet till produktutveckling och därmed nå långsiktig överlevnad?

1.4. Syfte

Syftet med studien är att analysera och utvärdera svenska medicintekniska företags marknadsföringsstrategier med avseende på sambandet mellan samarbetsformer och produkters anpassning till specifika behov.

1.5. Avgränsningar

Studien avgränsas till att omfatta små svenska medicintekniska företag. Definitionen av små företag är företag med noll till fem anställda.

1.6. Perspektiv

Övergripande genomförs studien utifrån ett marknadsföringsperspektiv, då tyngdpunkten läggs vid de marknadsföringsaktiviteter (med betoning på samarbetsformer) som de små företagen utövar gentemot den svenska marknaden. Därav följer naturligt att studien utgår ifrån ett företagsperspektiv. Detta för att på bästa sätt kunna besvara problemformuleringen och uppnå syftet.

1.7. Definitioner

För att underlätta för läsaren har författarna sammanställt för studien viktiga begrepp, samt definitioner av dessa.

Generell efterfrågan – En efterfrågan som är allmän och därmed delas av stora kundgrupper på marknaden.

Kund – I denna studie definieras kunden som användaren av produkten, det vill säga läkarna och vårdpersonalen.

Offentlig sektor – Verksamheter som tillhör staten, kommuner eller landsting.²⁹

Privat sektor – Verksamheter inom det privata näringslivet.³⁰

Specifik efterfrågan – En efterfrågan som är specifik för en viss kund eller kundgrupp, och inte är generell för hela marknaden.

Upphandlande enheter – De upphandlande enheterna är de som sköter inköpen (via offentlig upphandling) av de medicintekniska produkterna på sjukhusen eller landstingen.

²⁹ www.ne.se, 2008-05-22

³⁰ www.ne.se, 2008-05-22

2. Metod

I metodavsnittet ges en inblick i studiens ansats, använd forskningsstrategi samt forskningsmetod. Slutligen förs en diskussion angående studiens tillförlitlighet.

2.1. Ansats

Studien syftar till att analysera och utvärdera svenska medicintekniska företags marknadsföringsstrategier med avseende på sambandet mellan samarbetsformer och produkters anpassning till specifika behov. För att uppnå syftet görs en flerfallsstudie av fyra små medicintekniska företag i Sverige. Vidare genomförs intervjuer med företagets kunder i form av vårdpersonal på sjukhusen, samt intervjuer med upphandlande enheter på landsting och sjukhus. Nedan beskrivs de ansatser som studien utgörs av.

2.1.1. Positivism och Hermeneutik

Studien utgörs av en hermeneutisk infallsvinkel, där den insamlade datan som består av intervjuer med företagen, de upphandlande enheterna samt användarna/slutkunden, tolkas av författarna. Syftet är således att ge en tolkning av verkligheten. Motsatsen till hermeneutik är positivism.³¹ En positivistisk infallsvinkel, bygger på antagandet att det finns mönster och regelmässigheter, orsaker och följder i den sociala världen.³²

2.1.2. Induktiv och Deduktiv ansats

För att besvara problemställningen och uppnå syftet så används en deduktiv ansats med induktiva inslag. En deduktiv ansats innebär att forskaren utifrån en teori eller allmänna lagar härleder en händelse, eller ett fenomen. Man går alltså från teori till empiri, från det generella till det konkreta. En induktiv ansats innebär att det utifrån enskilda fall dras en generell slutsats, ett samband. Man går från empiri till teori, från det konkreta till det generella.³³ Studien är deduktiv på så sätt att författarna utifrån valda teorier härleder fenomenet, som i detta fall är att svenska företag inte kan konkurrera med stordriftsfördelar. Vidare består studiens induktiva inslag av en förstudie, under vilken författarna erhållit kunskap om den

³¹ www.ne.se, 2008-05-08

³² Denscombe M, 2006

³³ Johannessen A., Tufte P-A., 2003

medicintekniska branschen och därav dragit slutsatser som har hjälpt författarna att välja relevanta teorier.

2.1.3. Kvalitativ och Kvantitativ ansats

Studien utgörs av en kvalitativ ansats, detta för att erhålla en djupare och mer detaljerad inblick i företagen. Inom ett kvalitativt angreppssätt används mjuka data, vilket i denna studie utgörs av intervjuer med delvis strukturerade frågor. Den kvalitativa ansatsen är flexibel, då informanten kan styra vilken typ av information som framkommer, och på så sätt kan forskaren få fram information som denne inte tänkt på från början att fråga om. Intervjuns struktur kan även ändras under tiden den pågår. I analysen av kvalitativ data är tolkning en central del. Materialet betraktas ur olika vinklar, och kan sättas in i ett större sammanhang, och samband kan dras. Analysen av kvalitativ data är integrerad under datainsamlingens gång.³⁴ Inom ett kvantitativt angreppssätt används hårda data, detta kan vara mätningar som lämpar sig för räkneoperationer. Ett frågeformulär där frågorna är färdigformulerade och inte öppna, är det vanligaste sättet att samla in kvantitativ primärdata, medan sekundärdata vanligtvis och enklast samlas in via statistiska databaser. Den kvantitativa ansatsen kan därför anses ha en liten flexibilitet, och det krävs även att forskaren kan formulera lämpliga frågor för att på rätt sätt kunna mäta fenomenet.³⁵

2.2. Forskningsstrategi

I studien genomförs fyra fallstudier av valda medicintekniska företag, detta för att få fram en fylligare och större mängd information om varje enskilt företag. Att fallstudien innefattas av flera företag, gör att den kan kallas för en flerfallsstudie. Genom en flerfallsstudie kan de olika fallen jämföras, och likheter och olikheter kan iaktas³⁶, vilket även denna studie syftar till att göra.

2.3. Forskningsmetod

Då studieobjektet utgörs av små medicintekniska företag, och syftet *att analysera och utvärdera svenska medicintekniska företags marknadsföringsstrategier med avseende på sambandet mellan samarbetsformer och produkters anpassning till specifika behov* ska

³⁴ Johannessen A., Tufte P-A., 2003

³⁵ Johannessen A., Tufte P-A., 2003

uppnås, genomförs djupintervjuer av valda företag. Dessutom genomförs intervjuer med företagets kunder, det vill säga användare av produkterna, samt intervjuer med upphandlande enheter på landsting och sjukhus. Användare intervjuas då författarna önskar erhålla information även från kundens sida, om eventuella samarbeten med företag och åsikter om produktutbud.

De upphandlande enheterna äger värdefull information bland annat om hur företag agerar vid offentliga upphandlingar. De har även kunskap om vilka typer av samarbeten, eller kontakter, som får och inte får förekomma med de upphandlande enheterna, samt hur upphandlare ser på företagets strategier. Av dessa anledningar finner författarna det relevant att även genomföra intervjuer med upphandlande enheter.

2.3.1. Primär- och Sekundärdata

Studiens empiri baseras på data som samlats in av författarna i form av intervjuer under personliga möten samt via enstaka enkäter. Sådana data, som tidigare inte är dokumenterad, kallas primärdata. Data som redan är dokumenterad kallas sekundärdata, denna typ av data är från början inte framtagen för studiens syfte, men kan användas för analys.³⁷

2.3.2. Intervjuer

Intervjuer sker som tidigare nämnts med företag, kunder och upphandlande enheter. Intervjuerna med företagen är delvis strukturerade (se Bilaga 3 Förfrågningsunderlag till företag), vilket betyder att intervjun har ett tema och intervjuaren önskar att få ett antal generella frågor besvarade. Intervjuns tema härstammar från de forskningsfrågor som undersökningen ska belysa³⁸ och består i detta fall av små medicintekniska företags möjligheter till produktutveckling för att därmed nå långsiktig överlevnad. Företagsintervjuerna genomförs på detta sätt för att få så mycket information som möjligt från informanten, utan att denne känner sig låst vid specifika frågor. Genom denna metod önskar författarna uppnå en trygghet hos informanten som får denne att tala fritt, och kanske mer uppriktigt, kring ämnet. Även intervjuerna med kunder sker delvis strukturerat (se Bilaga 4 Förfrågningsunderlag till kunder). Intervjuerna med de upphandlande enheterna består av muntliga intervjuer och enkätintervjuer (se Bilaga 2 Förfrågningsunderlag till upphandlare).

³⁶ Johannessen A, Tuft P-A, 2003

³⁷ Denscombe M, 2006

³⁸ Johannessen A, Tuft P-A, 2003

De muntliga intervjuerna är av delvis strukturerad art, medan enkäterna är strukturerade. Med strukturerad menas att frågorna och deras ordningsföljd är fastställda före intervjun.³⁹

2.4. Genomförande

2.4.1. Population och Urval

Studiens population utgörs de små medicintekniska företagen i Sverige, vilka är cirka 250 stycken⁴⁰. Studiens urval utgörs av fyra av dessa företag. Företagen har delvis valts ut med en typ av subjektivt urval samt delvis ett snöbollsurval. Ett subjektivt urval är ett handplockat urval som forskaren har valt med tanke på undersökningsobjektens relevans för undersökningstemat. Ett snöbollsurval är ett urval som bygger på att ett undersökningsobjekt hänvisar till ett annat företag eller en person i ett företag som skulle kunna vara lämplig för studien, och på så sätt vidgas urvalsstorleken likt en snöboll.⁴¹ Snöbollsurval har använts för att förbigå svårigheterna som ibland kan uppstå med att få kontakt med företagen, samt av bekvämlighetsskäl. Studiens urval består av fyra små medicintekniska företag, vars marknadsföringsstrategier med avseende på samarbetsformer som leder till utveckling av produkter ska analyseras och utvärderas.

Kundpopulationen utgörs av all vårdpersonal (läkare, sjuksköterskor et cetera) som arbetar på offentligt ägda sjukhus i Sverige. Urvalet består av fyra kunder, från Karolinska Universitetssjukhuset i Huddinge och Södertälje Sjukhus.

Populationen upphandlande enheter utgörs av alla upphandlande enheter på sjukhus och landsting i Sverige. Urvalet består av fyra upphandlande enheter.

2.5. Reliabilitet

Hur pass tillförlitlig eller reliabel data är, är en viktig fråga att diskutera inom all typ av forskning. Det finns olika tillvägagångssätt för att undersöka datas reliabilitet. Ett sätt är att exakt samma undersökning genomförs under ett senare tillfälle, får undersökningen samma

³⁹ Johannessen A, Tuft P-A, 2003

⁴⁰ Kungliga Tekniska Högskolan, Karolinska Institutet och Karolinska Universitetssjukhuset, 2007

⁴¹ Denscombe, M, 2006

resultat är studiens tillförlitlighet stärkt. Reliabiliteten kan också stärkas genom att flera olika forskare undersöker samma fenomen, och kommer fram till samma resultat.⁴² Vid hög tillförlitlighet beror variationer i resultatet på variationer hos mätobjektet.⁴³

För att uppnå en hög reliabilitet för studiens resultat, så sker intervjuerna på ett så objektivt sätt som möjligt. Ledande frågor och påverkan på informanterna undviks i största mån. Informanterna har möjligheten att vara anonyma om så önskas, detta för att författarna önskar att nå sanningsenliga svar. Då bearbetningen av data sker hermeneutiskt, så utgörs studiens resultat av författarnas tolkningar, vilket givetvis påverkar reliabiliteten.

2.6. Validitet

Då data inte är själva verkligheten utan endast representerar den till viss del, är en central fråga hur bra, eller hur relevant, data representerar fenomenet. Begreppet validitet beskriver detta. Det finns två olika typer av validitet, inre och yttre validitet. Hur bra undersökningen stämmer överens med verkligheten kallas inre validitet. Den yttre validiteten behandlar hur generaliserbart studiens resultat är.⁴⁴

Studiens inre validitet stärks genom att båda författarna är närvarande vid de flesta intervjuerna, vilket gör att otydliga svar från informanten kan kontrolleras direkt. Följfrågor kan även ställas, vilket leder till en tydligare och mer korrekt bild av verkligheten. Operationaliseringen av ur teorierna viktiga faktorer, påverkar validiteten på så sätt att endast för studien relevanta områden belyses. Detta kan medföra att data som är viktiga för hur väl fenomenet representeras kan förbises.

⁴² Johannessen A, Tufte P-A, 2003

⁴³ Denscombe, M, 2006

⁴⁴ Johannessen A, Tufte P-A, 2003

3. Teori

I teorikapitlet diskuteras de teoretiska perspektiv författarna tillämpat under studien, vidare följer en teorislinga där relevanta begrepp hanteras. De olika teorierna beskrivs och relevansen motiveras. Därefter följer en teoretisk syntes och slutligen en teoretisk referensram där de för studien relevanta faktorerna operationaliserats.

3.1. Teorislinga

Uppsatsen skall besvara vilka samarbetsformer som är av vikt för att svenska medicintekniska företag ska kunna utveckla produkter och därmed nå långsiktig överlevnad.

I Sverige är den största kunden den offentliga sektorn, inom vilken inköpen sker genom offentlig upphandling. På svenska marknaden, liksom på den globala, är innovation och utveckling av produkter mycket viktigt för att överleva. De svenska företagen, som oftast är små har inte möjlighet att satsa på utveckling i samma skala som de stora globala företagen. De har inte heller stordriftsfördelar, och kan därför inte konkurrera med låga priser. Istället måste de vara anpassningsbara gentemot kunden och tillfredsställa dennes specifika behov. De måste ge kunden ett mervärde som de stora globala företagen inte kan ge. Genom **mervärdeskapande** aktiviteter ökar produktens värde i sin helhet. Detta sker genom att företagen arbetar med värdeskapande processer. För att kunna skapa ett mervärde, måste företaget ha kunskaper kring kundens involvering. Därav följer att **involvering** är ett viktigt område för svenska medicintekniska företag. För att kunna skapa värde så måste företagen samarbeta med andra parter. Då små företag ofta är unga och i en utvecklingsfas, och inte besitter lika stora kunskaper och resurser som större väletablerade företag, är det viktigt att dessa kan samarbeta med andra aktörer för att nå kunskaper och erfarenheter. Därav följer att **samarbete** är av vikt för svenska medicintekniska företag.

Studien har därmed tre teoriområden:

Teoriområde A – Mervärdeskapande

Värdekedjan

Värdestjärnan

Teoriområde B – Involvering

Involvement Theory

Teoriområde C – Samarbete

Nätverkssynsättet

3.2. Teoretiskt perspektiv

Utifrån ett marknadsföringsperspektiv finns det två sätt att uppnå långsiktig överlevnad, antingen genom att arbeta med transaktionsmarknadsföring eller med relationsmarknadsföring.

3.2.1. Transaktionsmarknadsföring

Transaktionsmarknadsföring kan liknas vid en utbytesprocess där företaget satsar på stordriftsfördelar samt låga priser. Utbytesprocessen innebär att olika former av inputs såsom exempelvis råvaror, omvandlas till outputs, den färdiga produkten. I denna process gäller det att skapa en balans mellan kostnaderna för inputen och intäkterna för outputen. Hur effektiv utbytesprocessen blir, beror på två faktorer: Organisationens utformning för att stödja processen, samt utbytesrelationerna med utbytesmiljön (omvärlden).⁴⁵

3.2.2. Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring kan liknas vid en utvecklingsprocess där företaget satsar på att skapa långsiktiga relationer med sina samarbetspartners och kunder, företaget ändrar sin struktur och sina miljörelationer för att uppnå detta.⁴⁶ Relationsmarknadsföring lägger stor vikt vid samarbete, där leverantörer, kunder et cetera ses som medparter. Relationen ska skapa värde för alla parter, en win-win situation. Leverantörerna strävar efter att behålla kunderna långsiktigt, vilket anses viktigare än att skaffa nya kunder.⁴⁷

Det råder en konflikt mellan utbytesprocessen (transaktionsmarknadsföring) och utvecklingsprocessen (relationsmarknadsföring). Detta för att utveckling bygger på något som företaget ännu inte har, medan utbyte bygger på något företaget redan har. Om företags

⁴⁵ Normann R, 1993

⁴⁶ Normann. R, 1993

struktur gynnar utbyte så hämmas utvecklingen, och om strukturen gynnar utveckling så hämmas utbytet.⁴⁸

Relevans

Då studien avser att behandla företagets samarbetsformer för att kunna utveckla produkter som tillfredställer specifika behov, och undersöks ur ett marknadsföringsperspektiv, så faller det sig naturligt att belysa detta ur både ett transaktions- och relationsmarknadsföringsperspektiv. Då den svenska marknaden präglas av offentlig upphandling, så anser författarna utifrån förstudien att sättet för företagens marknadsföring på skiljer sig från andra branscher. Upphandlingen baseras på ett rent utbyte, som inte garanterar vidare samarbete eller framtida affärer, därav följer att transaktionsmarknadsföring som perspektiv är relevant för studien. Samarbete och relationer är viktiga faktorer inom alla typer av affärsverksamheter, och det är därför även relevant att belysa relationsmarknadsföringsperspektivet i denna studie.

3.3. Teoriområde A - Mervärdeskapande

Kärnan i all ekonomisk aktivitet är att skapa mervärde. Mervärde kan skapas genom att man adderar egenskaper eller aktiviteter till den fysiska produkten, som utgör ett värde för kunden. Värde kan definieras som tillgången till befintliga och möjliga resurser och aktiviteter, som befinner sig i tids-, rums- och aktörsdimensioner.⁴⁹ Värde skapas då aktörer interagerar med varandra och då utnyttjar befintliga resurser (som exempelvis skapats av tidigare aktiviteter)⁵⁰, och på så sätt tillför och/eller skapar värde hos en produkt. Detta kan svenska medicintekniska företag göra genom att arbeta med sekventiell värdedistribution via värdekedjan eller med synkront värdeskapande via värdestjärnan. Värdekedjan kan anses vara en typ av utbytesprocess medan värdestjärnan är en utvecklingsprocess.⁵¹

3.3.1. Värdekedjan

Inom värdekedjan är värdedistribution snarare än värdeskapande det centrala. Enligt denna modell skapas inte värde, utan det ökar och tillförs ju längre fram i produktionen man kommer. Värdekedjan påminner om ett monteringsband, där värde adderas till produkten

⁴⁷ Gummesson E, 2002

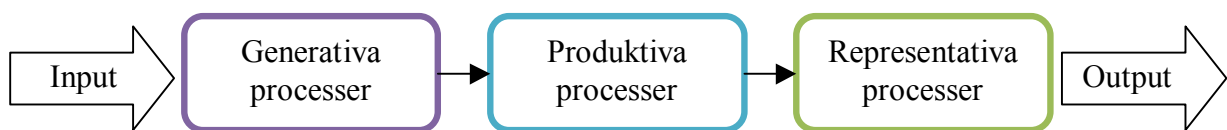
⁴⁸ Normann R, 1993

⁴⁹ Normann, Ramírez, 1994

⁵⁰ Normann, Ramírez, 1994

⁵¹ Normann R, 1993

sekventiellt, via generativa, produktiva och representativa processer, och slutligen resulterar i en output till kunden. Här har aktörerna endast kontakt med aktören som befinner sig närmast innan eller närmast efter i produktionen. Envägskommunikation råder i och med att flödet endast går i en riktning, från leverantören till kunden. Kunden ses som ett objekt som inte är involverad i tillverknings- och värdeskapandeprocessen. Inom värdekedjetänkandet kan interaktion mellan olika företag förekomma, men kontakten med slutkunden är väldigt liten, denne ses inte som en enskild individ, utan som en i den stora massan. I och med detta passar arbete enligt värdekedjan in på en produktorienterad organisation med en målsyn, där produkterna är låginvolverande och standardiserade, och konsumenterna är priskänsliga.⁵²



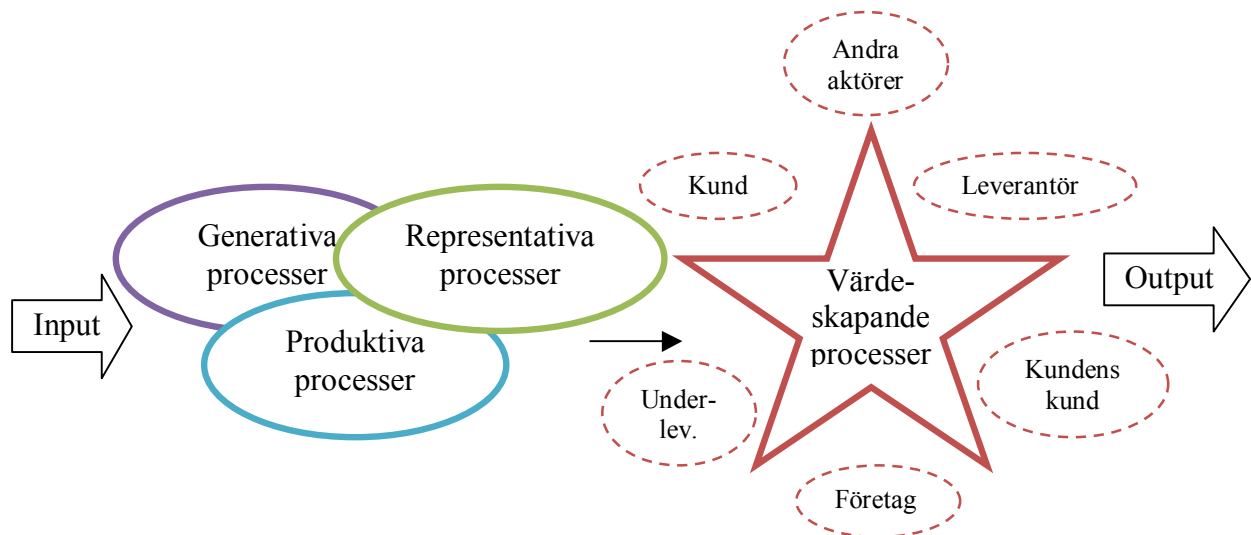
Figur 2 Värdekedjan⁵³

3.3.2. Värdestjärnan

Inom värdestjärnan är det värdeskapande som är centralt. Värdeskapande inom värdestjärnan sker synkront med en samproduktion, där interaktion sker mellan alla aktörer i processen. Till skillnad från värdekedjan, finns det alltså bindningar åt alla håll mellan aktörerna i värdestjärnan. Fokus föreligger på slutkunden hos samtliga aktörer. Aktiviteterna kan fördelas mellan aktörerna, vilket Normann, en av föregångarna inom värdestjärnan, kallar omkonfigurering, vilket innebär att varje aktör gör det denne är bäst på. Detta ger en flexibel struktur som främjar effektivitet. Kunden ses som en egen individ och som ett subjekt, och medverkar aktivt i värdeskapandeprocessen. Detta bidrar till att skräddarsydda lösningar kan skapas för kunden. Arbete enligt värdestjärnan lämpar sig bäst för organisationer med processyn, och där man utvecklar och tillverkar produkter som är höginvolverande. Ett värdestjärneorienterat arbetssätt kan utlösa en hävstångseffekt hos kunden, där kunderbjudandet utlöser aktiviteter hos kunden, och där kunden kan skapa värde på ett effektivare sätt. Vad som är en värdeskapande process skiljer sig från kund till kund, leverantören måste därför anpassa sina värdeskapande aktiviteter efter vilket kundsegment de riktar sig mot.⁵⁴

⁵² Normann R, Ramírez, 1994

⁵³ Författarnas (Karlström M, Sandås T.) egna modell



Figur 3 Värdestjärnan⁵⁵

Relevans

Den hårda konkurrensen på den svenska marknaden innebär att de svenska företagen måste hitta ett annat sätt än de globala företagen, att skapa värde på för kunden i produktutvecklingen. Värdekedjan och värdestjärnan är två olika sätt att skapa värde, båda är relevanta att belysa då de utgår från olika fokus, och är starkt relaterade till företagets marknadsföringsstrategier.

⁵⁴ Normann, Ramírez, 1994

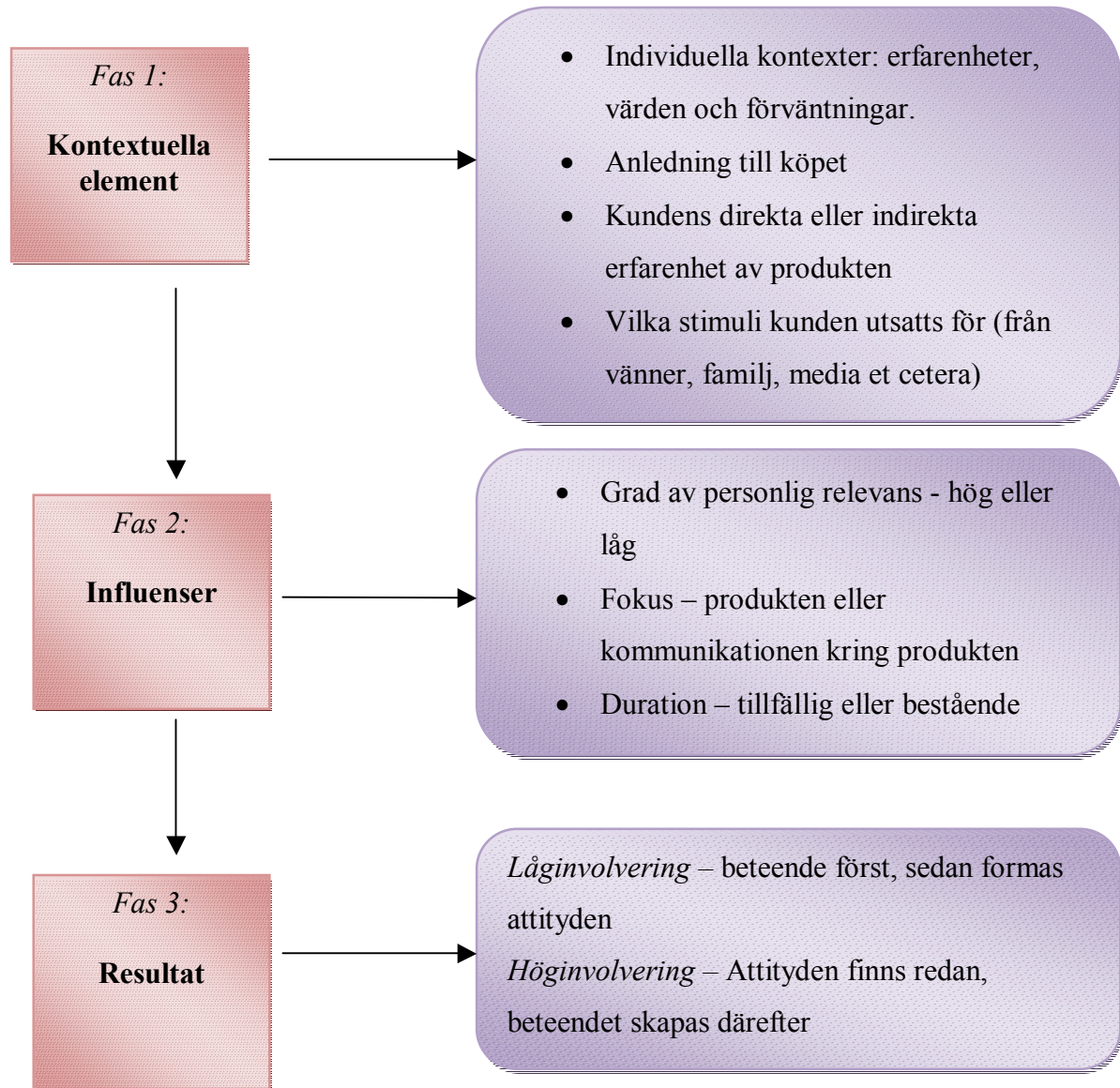
⁵⁵ Författarnas (Karlström M, Sandås T.) egna modell

3.4. Teoriområde B – Involvering

3.4.1. Involvement Theory

En av faktorerna som påverkar en kund vid köpbeslutet är i vilken grad kunden är involverad i produkten, produktens varumärke eller i köpprocessen.⁵⁶

Involveringen kan delas upp i tre faser:



Figur 4 Tre faser av individuell involvering och attitydsutveckling⁵⁷

Fas 1 behandlar graden av involvering, vilken påverkas av individuella kontexter, såsom kundens tidigare erfarenheter, värden och vilka förväntningar personen har på köpet. Vilken

⁵⁶ Fill C., 2002

anledning kunden har till köpet påverkar även det involveringsgraden, liksom kundens erfarenheter av produkten och hur kunden stimulerats till ett köp. Fas 2 karakteriseras av tre delar. Graden av personlig relevans som produkten har för kunden påverkar dennes involveringsgrad. Vilket fokus involveringen har beror på om det är produkten i sig själv eller kommunikationen kring produkten som kunden anser vara viktigast. Involveringens duration kan vara tillfällig eller bestående. Ett exempel på en tillfällig involvering är när en person motiveras till ett köp av en produkt då denne sett en reklamfilm om produkten en gång. En bestående involvering präglas av lojalitet, ett engagemang och ett intresse i produkten. Fas 3 behandlar vilka konsekvenser involveringen får för kunden. Beroende på hur involverad kunden är så kommer attityden formas innan köpet av produkten sker (höginvolvering) eller så formas attityden efter köpprocessen (låginvolvering).⁵⁸

Vilken involveringsgrad kunden har påverkar vilket sätt som är lämpligt att marknadsföra produkten. Graden av involvering påverkar hur stor risk en kund är villig att ta för att köpa produkten. Risker kan ta flera former, den kan exempelvis vara finansiell eller social. Höginvolvering uppstår när kunden står inför ett köp där den personliga relevansen är hög, och den av kunden uppfattade risken är stor. Exempel på när höginvolvering kan förekomma är vid bilköp, husköp, val av husinredning eller klädköp. Låginvolvering uppstår när kunden står inför ett köp där den personliga relevansen är mindre och risken är liten. Exempel på låginvolverade produkter är lågprisvaror som köps ofta såsom tvättmedel, toalettpapper och frukostflingor. Ett kännetecken för ett låginvolverat köp är att det kräver lite information och support.⁵⁹

Relevans

För att kunna skapa ett mervärde, måste företaget känna till hur pass involverad kunden är. Involvering är även av vikt vid kund Anpassning av medicintekniska produkter, vilket sker vid tillfredställande av specifika behov. Kund Anpassning kan inte ske om kunden inte är involverad, och mervärdeskapande kan inte ske utan kunskaper om kundens involveringsgrad, därav följer att Involvement Theory är relevant att belysa i detta teorikapitel.

⁵⁷ Fill C., 2002

⁵⁸ Fill C., 2002

⁵⁹ Fill C., 2002

3.5. Teoriområde C – Samarbete

Att interagera och skapa gemenskap är naturligt för människan, och i praktiken har relationer alltid förekommit i affärlivet. Relationer har en central roll inom marknadsföring, det kan påstås att det utgör själva grunden för all marknadsföring. Detta fenomen visar sig nu även mer i teorin. Nedan följer nätverkssynsättet, som beskriver dessa samarbeten mellan olika aktörer och hur de anses befinna sig inom ett och samma nät av relationer.⁶⁰

3.5.1. Nätverkssynsättet

Synsättet uppstod på 1960-talet i Uppsala som ett perspektiv inom industriell marknadsföring. Idén till detta synsätt grundar sig i ett nätverk av olika aktörer med varierande uppgifter, som anpassar sig till, och skapar ett beroende av varandra.⁶¹ Det enskilda företaget har utbytesrelationer till andra företag, både framåt till kunder, bakåt till leverantörer och åt sidorna till företag som producerar kompletterande/konkurrerande produkter. På detta sätt ingår företaget i ett nätverk bestående av många olika företag, och tvåvägskommunikation råder. Företagen i nätverket etablerar, underhåller, utvecklar och avvecklar utbytesrelationer till varandra och utbyter på så sätt värden.⁶²

Hammarqvist, Håkansson och Mattsson skriver i boken *Marknadsföring för konkurrenskraft*, att mjukvara såsom produktanpassning, service, tillgänglighet samt utveckling av system- och funktionslösningar är något som kan ge upphov till konkurrensfördelar. En stor del av mjukvaran består av marknadsföringsaktiviteter, och marknadsföring är i stor utsträckning en funktion som hänger nära samman med teknologisk utveckling. Utvecklingen i sig beror på hur väl företagen lyckas marknadsföra sig, och därmed hur de lyckas arbeta upp kontakter som genererar intäkter.⁶³

3.5.1.1. Bindningar

De relationer som byggs upp mellan företagen i ett nätverk fungerar som bindningar. Dessa bindningar kan ha olika karaktär beroende på vilka faktorer som ligger till grund för dem. Något som alla typer av bindningar har gemensamt är att de utgör en typ av investering.

- Tekniska bindningar förekommer mellan företag som anpassar sig till varandra i något tekniskt avseende och anpassar sina produkter efter varandra.

⁶⁰ Gummesson, E, 2002

⁶¹ Grönroos C, 1997

⁶² Hammarqvist, Håkansson, Mattsson, 1982

⁶³ Hammarqvist, Håkansson, Mattsson, 1982

- Kunskapsmässiga bindningar uppkommer då två parter arbetar tillsammans under en tid och lär känna varandras styrkor och svagheter. De bygger upp kunskap om varandras behov, problem och möjligheter, och påverkar därmed varandras forsknings- och utvecklingsverksamhet. Detta ger företagen en stark marknadskunskap.
- Sociala bindningar uppkommer genom personliga kontakter inom företagen. För att detta ska vara möjligt måste företagen kunna lita på varandra. Tilliten måste få ta tid att byggas upp.

Bindningar kräver långsiktighet, Hammarqvist et al skriver att ”relationsinvesteringarna måste utnyttjas under en längre tid för att resultatet ska bli positivt.” Ett långsiktigt samarbete inom nätverken gör så att alla vet hur motparten kommer att agera i olika situationer. Detta genererar stabilitet som i sin tur är en förutsättning för att förändringstakten inte ska stanna av. Denna ökar snarare genom att relationerna skapar närhet, tillgång till information om behov, tekniska möjligheter, lättare planering för framtiden och utgör kanaler som nyheter kan spridas igenom. Dessutom skapas det ett utvecklingstryck av relationer inom nätverk, det är först när företagen verkligen ”känner” varandra som de riktiga kraven kan ställas som gör att utbytet blir det bästa möjliga.⁶⁴

Relevans

Utifrån bakgrunden ges att samarbete och nätverk är av stor vikt för svenska företag. Samverkan i olika former är viktigt för att skapa förutsättningarna för utveckling inom den medicintekniska industrin. Då de svenska medicintekniska företagen ofta befinner sig i en utvecklingsfas med knappa resurser, så är det viktigt att de kan interagera med andra aktörer på marknaden, såsom leverantörer och sjukhus. Genom interaktionen kan företagen skaffa sig kunskap, erfarenheter och resurser. Nätverkssynsättet belyser detta på ett omfattande sätt, och kan därför anses vara relevant för studien.

3.5.2. Product Life Cycle

I Sverige, och till stor del i Europa, är det Nätverkssynsättet som är det rådande marknadsföringskonceptet. I USA däremot, som representera över hälften av den medicintekniska marknaden, råder ett synsätt som skiljer sig från detta. De stora globala

⁶⁴ Hammarqvist, Håkansson, Mattsson, 1982

företagen opererar naturligt till stor del i USA, och det är därmed relevant för studien att nämna det där rådande marknadsföringskonceptet, Product Life Cycle (PLC).

PLC används för att förklara produkters säljmönster över tid. Cykeln har tre faser: Introduktion, Tillväxt, Mognad och Nedgång. Utifrån vilken av dessa faser produkten befinner sig i, väljs de marknadsstrategier som är lämpliga. PLC genomsyras av en slags envägskommunikation.⁶⁵

3.6. Teoretisk syntes

Studiens problemformulering lyder som följer: Vilka samarbetsformer är av vikt för att svenska medicintekniska företag ska få möjlighet till produktutveckling och därmed nå långsiktig överlevnad?

Följande teoretiska syntes visar hur beslut fattas utifrån valda teorier. I syntesen sammanförs teorin med marknadens egenskaper, som sedan utmynnar i marknadsföringsstrategier och till sist utvecklade produkter som leder till långsiktig överlevnad.

Den medicintekniska marknadens egenskaper, i syntesen benämnt ”Marknadens egenskaper”, beskriver till vilken grad vårdpersonalen är involverad och vilken typ av efterfrågan denne har. Beroende på vilken typ av efterfrågan och involveringsgrad vårdpersonalen har, så kan de svenska medicintekniska företagen välja olika vägar för att anpassa sin marknadsföringsstrategi. En höginvolverad kund kan inte ha en generell efterfrågan, då denne ser en alldeles för stor risk och vill ha en anpassad produkt. En låginvolverad kund kan inte ha en specifik efterfrågan då denne är till största delen intresserad av ett lågt pris, vilket företaget inte kan erbjuda för en anpassad produkt.

En låginvolverad kund på en marknad med en generell efterfrågan är förenlig med en arbetsprocess i företaget som kan liknas vid en värdekedja. Inom värdekedjan ses vårdpersonalen som objekt, det vill säga dessa har en neutral roll och påverkar inte produktens utvecklingsprocess. I den sekventiella värdedistributionen har endast den sista aktören i kedjan kontakt med vårdpersonalen, vilket accepteras av en låginvolverad kund med en

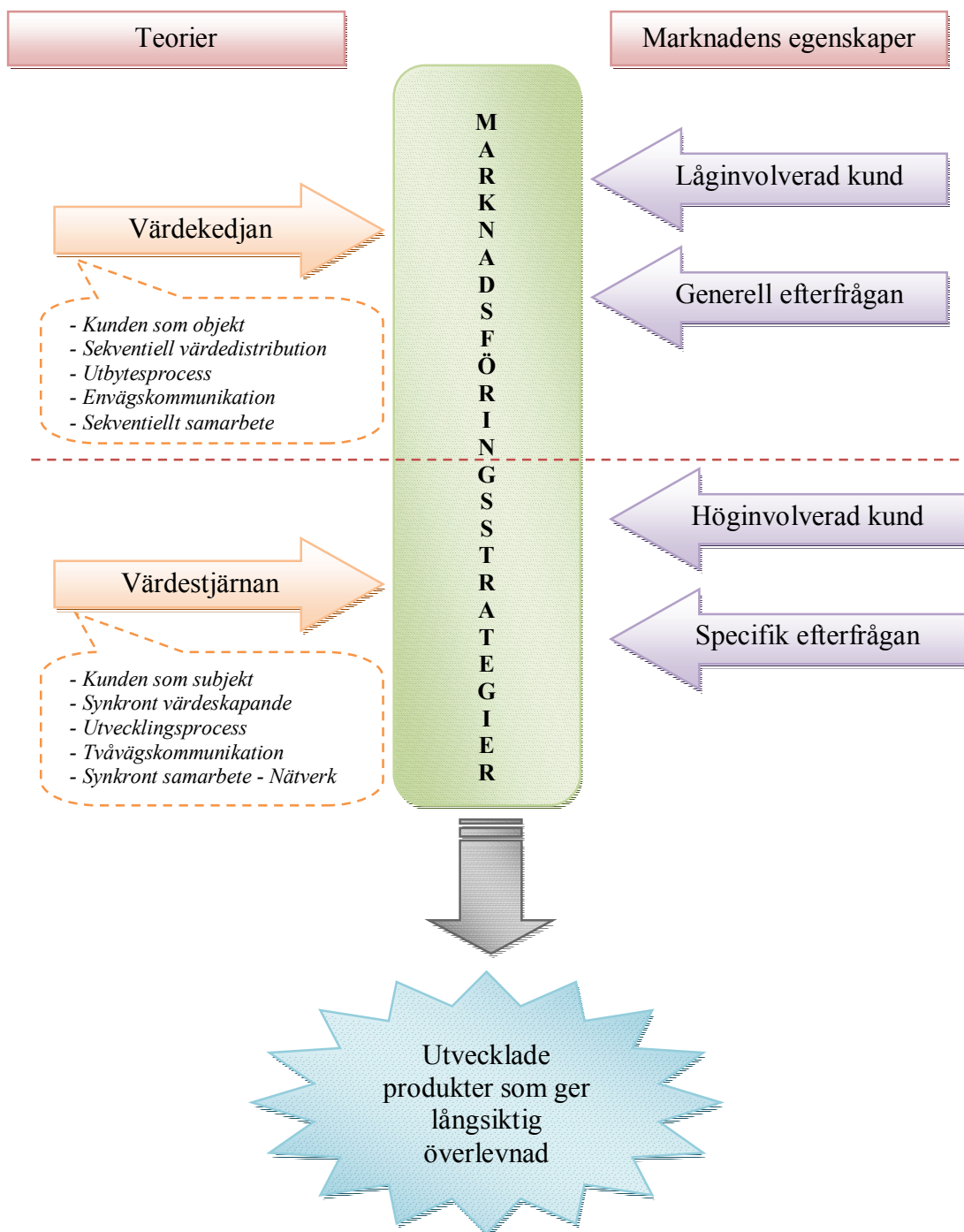
generell efterfrågan. På detta sätt föreligger en envägskommunikation. Värdekedjan ses som en utbytesprocess där företagen strävar efter stordriftsfördelar och konkurrerar med låga priser.

En höginvolverad kund som har en specifik efterfrågan är förenlig med ett företags arbete inom värdestjärnan. Vårdpersonalen ses som subjekt som har en medverkande roll i värdeskapandet kring produkten, liksom andra aktörer i värdestjärnan, ett nätverk skapas. Fokus på slutkunden, vårdpersonalen, föreligger hos alla aktörer i processen. Därav följer att en tvåvägskommunikation och ett synkront värdeskapande råder. I och med denna tvåvägskommunikation så kan lättare en anpassning till vårdpersonalen ske. Värdestjärnan kan liknas vid en utvecklingsprocess där långsiktiga samarbeten, med både slutkunden och andra aktörer i processen, är en mycket viktig faktor.

En värdekedjeprocess är inte förenlig med en höginvolverad kund med en specifik efterfrågan. För att kunna anpassa sig efter vårdpersonalen och tillgodose ett specifikt behov så krävs det en tvåvägskommunikation med kunden, vilket inte finns inom värdekedjan. En höginvolverad kund har dessutom ett engagemang och en lojalitet gentemot produkten, vilket innebär att denne önskar en interaktion och en långsiktig relation med företaget/produkten. Detta är inte förenligt med värdekedjan, där vårdpersonalen som tidigare nämnts ses som objekt som inte är involverade. En värdestjärneprocess är inte förenligt med en låginvolverad kund med en generell efterfrågan. En låginvolverad kund är till stor del intresserad av ett lågt pris, vilket inte är i fokus i en värdestjärneprocess. Denna kund ser inte heller något värde i att ha långsiktiga relationer, då denne inte känner någon lojalitet och inte heller något engagemang gentemot produkten. Att dessa kombinationer inte är förenliga med varandra, kan även motiveras med att utbyte och utveckling inte kan kombineras. En höginvolverad vårdpersonal med specifik efterfrågan främjar långsiktiga relationer som i sin tur främjar utveckling. En låginvolverad kund med en generell efterfrågan främjar utbyte.

Dessa marknadsegenskaper och teorier leder till att det medicintekniska företaget skapar anpassade marknadsföringsstrategier, som leder till produktutveckling och förhoppningsvis därmed långsiktig överlevnad.

⁶⁵ Fill C, 2002



Figur 5 Teoretisk syntes⁶⁶

⁶⁶ Teoretisk syntes framtagen av författarna (Karlström M, Sandås T)

3.7. Teoretisk referensram

Syftet med studien är att analysera och utvärdera små svenska medicintekniska företags marknadsföringsstrategier med avseende på sambandet mellan samarbetsformer och produkters anpassning till specifika behov. Därav följer att studiens målvariabel är utveckling av produkter som i sin tur leder till långsiktig överlevnad.

För att uppnå syftet och besvara problemformuleringen har de ur teorierna viktiga faktorerna tagits fram och operationaliserats till variabler. Operationaliseringen sker för att göra det generella problemet mer konkret och mätbart.⁶⁷ Variablerna har påverkat vilka frågor och teman som har varit aktuella under intervjuerna.

<i>Teoriområde:</i>	<i>Faktorer:</i>	<i>Variabler:</i>
Mervärdeskapande	Värdeskapande Värdedistribution	Tvåvägskommunikation Mjukvara Envägskommunikation Hårdvara
Involvering	Involvering	Lojalitet Engagemang Risk Informationssökning Priskänslighet
Samarbete	Nätverk	Samverkan

3.7.1. Mätning av variabler: Företag

Variablerna envägskommunikation och tvåvägskommunikation mäts genom temat ”Eventuella samarbeten” (se Bilaga 3 Förfrågningsunderlag till företagen). Där får informanten redogöra för hur kontakten med slutkunden ser ut, om det föreligger någon sådan kontakt.

⁶⁷ Johannessen A, Tuft P-A, 2003

Variablerna mjukvara och hårdvara mäts genom temat ”Företagets produkt” och ”Marknadsföring av produkten” (se Bilaga 3 Förfrågningsunderlag till företagen). Där diskuteras vad produkten utgörs av, om företaget erbjuder något mer än bara produkten i sig, och på vilket sätt produkten marknadsförs.

Variablerna lojalitet, engagemang, risk, informationssökning och priskänslighet mäts genom samtliga temaområden (se Bilaga 3 Förfrågningsunderlag till företagen). Detta för att involvering kan förekomma i samtliga.

Variabeln samverkan mäts genom temat ”Eventuella samarbeten” (se Bilaga 3 Förfrågningsunderlag till företagen), där företaget får redogöra för eventuella samarbeten.

3.7.2. Mätning av variabler: Kunder

Variablerna envägskommunikation och tvåvägskommunikation mäts genom temat ”Eventuella samarbeten med företag”, ”Syn på hur väl de inköpta produkterna motsvarar de behoven som finns i vården” och ”Syn på svenska respektive globala företags produkter” (se Bilaga 4 Förfrågningsunderlag till kunder). Kunden fick redogöra för produkters eventuella anpassning och hur kontakter med företag ser ut.

Variablerna mjukvara och hårdvara mäts genom temat ”Eventuella samarbeten med företag” och ”Syn på svenska respektive globala företags produkter” (se Bilaga 4 Förfrågningsunderlag till kunder).

Variablerna lojalitet, engagemang, risk, informationssökning och priskänslighet mäts genom samtliga temaområden (se Bilaga 4 Förfrågningsunderlag till kunder).

Variabeln samverkan mäts genom temat ”Eventuella samarbeten med företag” och ”Syn på hur väl de inköpta produkterna motsvarar de behoven som finns i vården” (se Bilaga 4 Förfrågningsunderlag till kunder). Kunden fick redogöra för samverkan med företag och huruvida tillgodoser behoven som finns utifrån samarbete.

3.7.3. Mätning av variabler: Upphandlande enheter

Variablerna envägskommunikation och tvåvägskommunikation mäts genom frågan *På vilket sätt är det tillåtet för företagen att marknadsföra sig gentemot er/användarna?* Där kan olika kommunikationstyper identifieras.

Variablerna hårdvara och mjukvara mäts genom frågan *Hur påverkas upphandlingarna av kostnadspressen som råder inom den offentliga sektorn?*

Variablerna lojalitet, engagemang, risk, informationssökning och priskänslighet mäts genom frågorna *Hur ser ni som upphandlare på nya typer av produkter (nya användningsområden)?* och *Hur håller man sig som upphandlare objektiv?* samt *Är det svårt att identifiera situationer som är oetiska utifrån din arbetsroll?*

4. Empiri

I detta kapitel presenterar författarna företagen, de upphandlande enheterna och kunderna. Resultaten från intervjuerna har av författarna tolkats och sammanställts utifrån vad som anses vara relevant för studien.

All text i detta kapitel är information från informanter på respektive företag, sjukhus eller upphandlande enhet, om inget annat anges. Inga av författarnas egna åsikter eller slutsatser presenteras i detta kapitel. De data som författarna anser är av särskild relevans för analysen är kursiverad.

4.1. Intervju med företagen

4.1.1. VibraTech AB

Författarna har intervjuat VibraTechs vd Claes Stenlander⁶⁸, som har arbetat inom företaget sedan hösten 2007.

Om företaget

VibraTech AB är ett litet forsknings- och utvecklingsföretag som grundades år 2004. Grundarna är Hans Wiksell, som bland annat är professor på Karolinska Institutet, Gunnar Westman, tidigare koncernchef på Pharmacia, och Gert Auer, molekylär cytopatolog och professor. Idag har företaget fyra anställda, men arbetar även en del med inhyrda konsulter. Företaget arbetar med målsökande radiofrekvent termoterapi för bröstcancer och så kallad anti-seeding för prostatacancer och bröstcancer. Dessa två områden är företagets produktlinjer, vilka innehåller ett antal produkter, en del av dessa produkter har företaget patent på. Radiofrekvent termoterapi går ut på att en elektrod som sänder ut radiofrekventa vågor sticks in i tumören, och på sätt skapas värme som denaturerar proteiner (vid ca 95 grader) och därmed oskadliggörs tumören. Denna behandlingsmetod har använts tidigare i USA för palliativ (symptomlindrande) behandling av levercancer. VibraTech har nu tänkt använda denna metod i ett kurativt (läkande) syfte. Anti-seeding innebär att provtagningar av tumörer kan genomföras, och samtidigt dödas cancerceller. På så sätt kan inte cancer spridas vid provtagningen, vilket den kan göra om en vanlig nål sticks in och cancercellerna sprids

⁶⁸ Stenlander C, 2008-04-22

när nålen dras ut. Just nu är dessa produktlinjer i en klinisk testfas, och med hjälp av ett samarbete med St Görans Sjukhus så testas produkterna på patienter.

VibraTechs vision lyder:

”VibraTech har som vision att inom fem år vara ett av de företag som patienter, företag, sjukvården och övriga intressenter tänker på då de söker utrustning för provtagning av bröst- och prostatacancer liksom vid behandling av bröstcancer.”

Värdeskapande

*Claes betonar det viktiga med att” inte bara ge kunden hårdvaran i form av produkten, utan även erbjuda mjukvara” i form av exempelvis utbildningar angående behandlingsmetoden. När författarna frågar hur det är möjligt för små företag att konkurrera med stora, så betonar Claes det lilla företagets *anpassningsförmåga till kundens lokala behov*. Det är lättare att anpassa sig till kunden när man är liten och flexibel, och kan till exempel göra tekniska justeringar snabbare.*

Värdedistribution

Claes påpekar att *landstinget är en professionell inköpare som vill ha få leverantörer*, men VibraTech hoppas på att kunna sluta ett underleverantörsavtal med ett bolag kopplat till landstinget, och på det sättet få en fördel.

Involvering

Om cirka 2 år tror sig VibraTech kunna lansera sina produkter. Som tidigare nämnts, sköts de kliniska testfaserna på St Görans Sjukhus. *En positiv feedback från patienterna gör att läkarna blir med benägna att använda behandlingsmetoden och får en positiv syn på produkterna.*

Claes påpekar att det är viktigt att påverka specifikationen, som ligger till grund för upphandlingen, innan den offentliga upphandlingen. Detta kan göras genom att ligga steget före, och *få tongivande läkare och sjuksystrar att testa produkten och förhoppningsvis få ett positivt intryck. Dessa kan sedan i sin tur påverka upphandlingskommittén på sjukhusen*, som skriver kravspecifikationerna, och förhoppningsvis kan detta leda till att VibraTechs produkter kan vinna upphandlingen. När företagets produkter lanseras så är planerna att bjuda

in läkare och sjuksköterskor för utbildning, ha säljare som åker omkring och marknadsför produkten.

Nätverk

Claes påpekar att *samarbete, relationer och nätverk är otroligt viktiga faktorer* för VibraTech. Han anser också att företaget har ett väldigt starkt nätverk, både på den medicinska och på den finansiella sidan. ”Nätverket tillsammans med tekniken är det starkaste VibraTech har” säger Claes. De anställda i företaget har tidigare arbetat i branschen och har gedigna nätverk både nationellt och internationellt. I företagets styrelse sitter även flera inflytelserika personer med starka nätverk, de har positioner såsom tidigare koncernchef på Skanska, tidigare koncernchef på Pharmacia, rektor på Karolinska Institutet, medverkande i Nobelkommitén och professor på Karolinska Institutet. Enligt Claes kan det vara *mycket svårt för företag att få igång ett samarbete med sjukvården på det sätt VibraTech gjort, processen underlättas betydligt av företaget har en nätverksposition*. Det är även svårt att med helt ny teknik komma in i sjukvårdssystemet, VibraTech har haft en stor fördel i och med att behandlingsmetoden faktiskt användas i USA tidigare. På så sätt kan läkarna redan ha en viss kännedom om metoden, vilket kan ge den en större trovärdighet. Planen är för företaget en etablering på den svenska marknaden i första hand, för att sedan ta produkterna utomlands. *Den internationella lanseringen kommer troligtvis underlättas av företagets stora nätverk som täcker stora delar av världsmarknaden*. En svårighet, som litet företag, vid en offentlig upphandling är att kunna bevisa sig ekonomiskt stark och uthålligt, samt en möjlighet att kunna underhålla och ge service under hela produktens livslängd. Claes tror att VibraTech genom sitt starka nätverk, som även innehåller vissa starka finansiärer, kan bevisa detta.

VibraTech har en testutrustning ute på St Görans sjukhus, detta för att testa produkten kliniskt och även få personalen att testa produkten. Detta görs i samverkan med ett antal läkare som företaget har en tidigare relation till.

4.1.2. Redsense Medical AB

Författarna har intervjuat Susanne Olauson, Director Sales & Marketing, och Terese Doley, Product Marketing Manager⁶⁹. Susanne har arbetat på företaget sedan april 2007, och har stor erfarenhet av internationell management sedan tidigare inom bland annat

läkemedelsbranschen. Terese har arbetat på företaget sedan februari 2008, och har även hon erfarenhet av marknadsföring internationellt.

Om företaget

Redsense Medical AB grundades år 2006, men grundkonceptet påbörjades redan 2001-2004. Idén till produkten började bearbetas efter att en sjuksköterska på Länssjukhuset i Halmstad uppmärksammat behovet efter några tillbud på avdelningen. Företaget har fyra anställda i Sverige och huvudkontoret ligger i Halmstad, de har även kontor utomlands samt en tillverkningsfabrik i Malaysia. Redsense har en produkt, vilket är ett säkerhetssystem som används vid dialys. Systemet larmar när vennålen som pumpar in renat blod i armen lossnar. Att vennålen lossnar kan vara livshotande för patienten, denne kan tömmas på blod, då dialysapparaten fortsätter att pumpa ut blod genom vennålen till omgivningen. Systemet bygger på en optisk fiber i ett slags plåster, som larmar direkt vid blodläckage. Dialysapparaturen innehåller ett larmsystem, men detta fungerar sällan, och Redsense system ska komplettera detta och larma i händelse av blodläckage. Larvet testades kliniskt på flera svenska sjukhus, och finns nu på marknaden. Företaget har ett starkt patent på produkten, och det finns inga liknande produkter på marknaden.

Redsense har sedan starten 2006 valt att arbeta internationellt, detta på grund av att de anställda har haft erfarenheter och kunskap om den internationella marknaden. Samtidigt som produkten kommit ut på den internationella marknaden, så började man sälja produkten i Sverige, och den finns nu på ett antal svenska sjukhus.

Värdeskapande

Genom de kliniska testerna på de svenska sjukhusen har företaget kunnat anpassa produkten efter sjukvårdspersonalens behov. Fördelarna med att vara ett litet företag är att man är flexibel och anpassningsbar samt arbetar nära slutkunden. På så sätt kan förändringar och förbättringar av produkten ske snabbt, och efter kundens önskemål.

Involvering

Informanterna berättar att det är svårt att komma med en helt ny teknik och visa att det faktiskt finns ett behov av denna. *Klinikernas inställning till produkten beror ofta på vad de har för tidigare erfarenheter* av vennålar som lossnat. Informanterna att säger att personalen

⁶⁹ Olauson S, Doley T, 2008-04-23

på sjukhusen ofta inte inser att ett behov finns förrän en incident eller ett dödsfall har skett. *En del kliniker är mycket positiva, men många ovilliga att köpa in produkten på grund av strama budgetar.* En hälsoekonomisk utvärdering av produkten skulle kanske kunna vara en fördel för Redsense, men informanterna berättar att detta är mycket kostsamt och det är sällan att ett litet företag har resurserna till detta.

Nätverk

Redsense har inget större nätverk, men däremot är de tidigare erfarenheterna inom marknadsföring, och på den internationella marknaden av mycket stor vikt. Det är viktigt att kunna presentera produkten och företaget på ett bra sätt internationellt. *Försäljningen av produkten i Sverige, sker genom agent, vilken har ett stort kontaktnät som Redsense kan utnyttja vid införsäljning av produkten.* Utomlands sker försäljningen via distributörer.

Informanterna anser att deras tidigare kontaktnät inte har haft någon större betydelse i de arbetsroller de har på Redsense.

Ett tips från ett större bolag angående utformningen, gjorde att man valde att sätta en port för ihopkoppling med dialysapparaturen på produkten. Denna justering medför att Redsense har *möjlighet att samarbeta med större företag* som utvecklar dialysapparater. Detta är en möjlighet som Redsense arbetar på just nu, och det finns ett intresse hos de större bolagen att kunna ta emot Redsensesignalen i sina dialysmaskiner.

Informanterna tror att det är en fördel att företaget har sitt kontor just i Halmstad, då det där verkar finnas investerare som är villiga att satsa kapital i nystartade små bolag. Fastigheten där Redsense har sitt huvudkontor innefattar även andra företag (icke-medicintekniska, men alla inriktade på säkerhetslösningar), och alla dessa kan utbyta idéer med varandra.

För att visa produkten för framtida eventuella användare så åker Redsense runt till olika vårdcentraler och sjukhus, för att marknadsföra sin produkt och visa den i praktiken.

4.1.3. Biolight AB

Författarna har från företaget Biolight AB intervjuat Pär Olausson Lidö, marknadsansvarig, och Rolf Thiberg⁷⁰, uppfinnare av Biolight samt forsknings- och utvecklingsansvarig. Intervjun skedde på företagets Stockholmskontor (de har även ett kontor i Göteborg).

Om företaget

Biolight AB grundades 1993 av Rolf Thiberg, som även utvecklade tekniken bakom Biolight. Företaget har idag fem anställda. Med Biolight stimuleras kroppens egen läkningsprocess, med hjälp av monokromatiskt ljus. Med rätt frekvens och rätt puls hos ljuset, tillförs energi till cellerna och läkningsprocessen påskyndas. Tillstånd som kan behandlas med Biolight är exempelvis akuta brännskador, kirurgiska, svårläkta samt diabetiska sår, belastnings- och förslitningsskador och orala inflammationer, men även andra inflammatoriska tillstånd såsom muskelbristningar, bensår, reumatiska sjukdomar, och trycksår. Med Biolight förkortas läkningstiden, komplikationerna och såromläggningarna blir färre, kostnaderna blir mindre för vården, dessutom minskas patienternas lidande. Biolight kan även användas på djur, och används idag framgångsrikt inom hästsporten. Företaget har tolv patent på sin produkt.⁷¹

Inom två till tre år tror informanterna att Biolight ska kunna sälja till den offentliga marknaden i Sverige. Idag säljer företaget till bland annat Finland, där det är betydligt lättare att få ut sin produkt då vårdpersonalen på sjukhusen har mer att säga till om när det gäller inköp.

Värdeskapande

Biolight har varit i kontakt med landstinget, som dock påpekade att de inte var intresserade av en produkt förrän Biolight kan visa att behov och en efterfrågan finns ute på sjukhusen.

Involvering

Biolight har *samarbetat med ett antal sjukhus* där de gjort kliniska tester, och inom en snar framtid kommer tester på diabetiska sår startas upp. *Dessa tester är mycket viktiga för att nå acceptans av läkare och andra företrädare för sjukvården.* Det är också viktigt att få produktens egenskaper ”på papper”, eftersom man då har ett bevis för produktens verkan. *I och med att Biolight är en ny och unik produkt, som baseras på biofysik och inte biokemi*

⁷⁰ Olausson, P, Thiberg, R, 2008-05-09

(såsom läkemedel exempelvis), har företaget haft svårigheter med läkarna. Dessa har nämligen varit skeptiska till denna typ av behandlingsmetod. Detta tror informanterna grundar sig i de behandlingstraditioner som finns i Sverige, då de uppmärksammat att intresset i exempelvis Kina varit betydligt större. De påpekar att i Sverige har synen på alternativa behandlingsmetoder längre varit relativt negativ, medan i Asien har till exempel behandlingar med ljus utförts i flera tusen år.

Informanterna tror att de stöter på större svårigheter på grund av att de har en helt ny teknik som inte är etablerad inom sjukvården. Detta är något som Biolight arbetar med just nu, de har även omfördelat sina resurser på andra användningsområden. Först låg fokus på äldrevården, där Biolight kan användas för att behandla liggsår et cetera. *Intresset var dock svagt, och informanterna berättar att detta inte är ett område det satsas speciellt mycket pengar på.* Just nu ligger företagets fokus istället på estetik-, diabetes- och hästsportområdet. Det är inom dessa områden det finns intresse för nya behandlingsmetoder, vilket gör att det är en intressant marknad för Biolight. Det är hästsportområdet som drar in mest pengar just nu, men Rolf och Pär hoppas och tror väldigt mycket på de andra två områdena.

Nätverk

Biolights viktigaste uppgift just nu är att *etablera samarbeten med erkända läkare för att på så sätt få produkten omtalad i branschen*, detta är viktigt då Biolights egna nätverk inte är speciellt stort. På så sätt kan produkten sedan sprida sig till tänkta användningsområden. Pär förklarar att *produkten marknadsförs på sårkonferenser och genom personliga möten med läkare på vårdcentraler och sjukhus.*

4.1.4. Papoosh AB

Intervju har skett med Amir Fard⁷², enda anställd och tillika VD på företaget Papoosh AB. Författarna träffade Amir på ett café i Stockholm, då han inte har något eget kontor.

Om företaget

Papoosh har funnits sedan augusti 2007, men idén till produkten har funnits längre. Produkten är en skoskyddspåtagarapparat, det vill säga ett hjälpmedel för att trä på skoskydden på

⁷¹ www.biolight.se, 2008-05-12

fötterna. Amir kom på idén till produkten när hans fru, som lider av artros, hade problem med att sätta på sig skoskydden då hon besökte ett sjukhus. Hjälpmidlet är i första hand tänkt att användas av människor med funktionsnedsättningar, såsom exempelvis äldre, inom alla typer av sjukhus- och tandläkarmiljöer. Produkten är patenterad och CE-märkt.⁷³ CE-märkning innebär att produkten har gått igenom en noggrann utvecklingsprocess och garanterar en säkerhetsstandard som uppfyller säkerhets- och marknadskrav inom EU.⁷⁴

Marknaden för produkten är stor bara i Sverige, och räknar man med resten av världen så finns det ännu större möjligheter. Inom Sverige kommer företaget i första hand satsa på den offentliga sektorn, då Amir anser att denna har större resurser att tillgå.

Värdeskapande

Ett av de starkaste argumenten för produkten är att *kunden kan minska sina städkostnader* med cirka trettio procent, genom att alla har möjlighet att sätta på sig skoskydd. Ett annat viktigt argument är att *brukaren själv applicerar skoskyddet på apparaten istället för att vårdpersonal ska behöva fylla på*. Den enda konkurrenten är en liknande produkt som utvecklats i Kina. Denna produkt är dock inte lika användarvänlig, då den på grund av sin utformning kan skapa osäkerhet hos brukaren. Produkten måste laddas med skoskydd av vårdpersonalen. Dessa två aspekter har gjort att denna produkt inte har varit speciellt aktuell för inköp inom den svenska offentliga marknaden.

Involvering

Papoosh har givetvis inte varit med om någon offentlig upphandling ännu, men *intresset hos den offentliga sektorn är stort*, vilket Amir har fått veta genom sina möten med upphandlande enheter och vårdpersonal. Problemet är dock att *de vill se och testa en färdig produkt innan de vill köpa in*, något som han ännu inte har. Amir tror att de positiva utlåtandena som han har fått kommer att vara till stor hjälp vid framtida offentliga upphandlingar.

Det faktum att Papoosh är en helt ny produkt på marknaden har inte Amir upplevt som något negativt, utan inställningen till produkten har hela tiden varit positiv.

⁷² Fard, A, Papoosh AB, 2008-05-14

⁷³ Fard, A, Papoosh AB, 2008-05-14

⁷⁴ www.papoosh.se, 2008-05-14

I framtiden kommer Amir att satsa på att sälja produkten till stora kunder i första hand, för att ryktet om produkten sedan ska sprida sig vidare. Han anser att dessa stora kunder sätter ”standarder” som andra mindre aktörer gärna följer.

Nätverk

Kapitalet företaget har räcker inte för att finansiera en tillverkning av produkten som kan visas upp för potentiella kunder, och Amir arbetar hårt för att hitta en finansiär som är villig att investera de 500 000 kronor som krävs. Just finansieringen av projektet är det största hotet mot företaget idag. Amir påpekar vikten av att ha ett starkt nätverk omkring sig, detta är något som han bygger upp för tillfället genom att varje dag kontakta potentiella finansiärer och potentiella kunder. Han påpekar även vikten av att ha ”tunga namn” med i bilden. Papoosh har fått en del positiva utlåtanden från läkare, upphandlare och tandläkare, både från Sverige och utlandet.

Genom Almi har Amir fått hjälp med kompetens såsom en säljcoach som assisterade vid ett möte med en upphandlande enhet. Han anlitar även konsulter utifrån, som har starka kontakter, för hjälp med exempelvis marknadsföring.

Informanten har varit i kontakt med en skoskyddstillverkare för ett eventuellt samarbete, något som dock inte är aktuellt i nuläget.

4.2. Intervjuer med kunderna

4.2.1. Sverker Ek, Överläkare

Författarna har intervjuat Sverker Ek⁷⁵, överläkare på Centrum för Fostermedicin på Karolinska Universitetssjukhuset i Huddinge. Intervjun skedde i en personalmatsal på sjukhuset.

Värdeskapande

Sverker tror att *nya, unga företag oftast skapar en produkt utifrån ett behov som de har stött på i vården*. Detta kan vara till exempel vårdanställda, som upptäcker att ett visst behov finns, och utvecklar en produkt som tillfredställer detta behov.

Värdedistribution

På den kliniken där informanten arbetar, kommer han inte i kontakt med några svenska produkter. Alla produkter kommer från större leverantörer, och ofta kommer produktens olika komponenter från olika tillverkare och länder. Huruvida svenska produkter är mer anpassade till det kundens behov har Sverker därmed ingen uppfattning om. Däremot så förklarar han att *stora företag ofta köper upp olika "färdiga" tekniker från olika mindre företag, sätter ihop dessa under ett skal med det egna varumärket på.*

På kliniken får de ofta reklam i form av produktblad och information från olika företag.

Involvering

Inställningen till nya produkter och tekniker varierar mellan läkare, men Sverker anser att en läkare på ett universitetssjukhus som Karolinska har en plikt att vara tillgänglig för forskning och utveckling.

Sverker säger att personalen på kliniken, inklusive han själv, har möjlighet att påverka upphandlarna gällande vilka produkter som ska köpas in. Han säger att det dock är upphandlarna som har sista ordet.

Nätverk

Något som Sverker efterlyser är en mötesplats, eller ett slags forum, där industrin och sjukvården kan mötas. På så sätt kan sjukvårdens behov uppmärksammas och industrin får en chans att visa upp sina produkter på ett bättre sätt. Han uttrycker att vissa behov som kan uppstå i vården, förblir ouppmärksammade då vårdpersonalen inte alltid vet vart de ska vända sig.

4.2.2. Michael Söderström, MTA

Författarna har intervjuat Michael Söderström, som arbetar på Medicinteknikavdelningen (MTA) på Karolinska Universitetssjukhuset i Huddinge. MTA är med under upphandlingsprocessen och assisterar både kliniksidan och upphandlarsidan. MTA är med och bestämmer hur de tekniska kravspecifikationerna ska utformas, de testar produkternas

⁷⁵ Ek S, 2008-05-23

funktioner samt gör säkerhetskontroller av inköpte produkter. Intervjun skedde på plats i Huddinge.

Värdeskapande

Michael berättar att de svenska medicintekniska produkterna som finns på sjukhuset är få, men han arbetar just nu med bland annat ett svenskt diagnostikprogram. Respondenten anser att *de mindre företagens produkter är mer anpassade till kunden*. Detta för att det är kortare beslutsvägar mellan kundönskemål och handling. Även om önskemål når fram till ett stort företag så har de så pass stor tillverkning och organisation att de inte har möjlighet att göra snabba förändringar. Det är viktigare för de små svenska företagen att anpassa sig till kunden, då de "bara" har den svenska marknaden att verka på.

4.2.3. XX, Anonym sjuksköterska

Författarna har intervjuat en sjuksköterska från Karolinska Universitetssjukhuset i Huddinge, som önskar att vara anonym i denna studie. Intervjun skedde på plats i Huddinge.

Värdedistribution

XX berättar att *ibland köps andra produkter än de som vårdpersonalen anser är bäst anpassade efter behovet. Detta beror främst på produktens pris*. Ofta finns det inte en produkt som uppfyller alla önskemål, utan de önskade egenskaperna kan vara utspridda på ett flertal produkter.

Involvering

Vid upphandlingar så får *viss vårdpersonal vara med vid presentationerna av produkterna*, och XX berättar att de får mycket reklam och telefonsamtal från företag som vill komma och presentera sin produkt. *Om det handlar om en produkt som de är intresserade av så har de möjlighet att påverka den upphandlande enheten och gör i vissa fall även detta*. XX och den andra personalen på kliniken *håller sig uppdaterade om produkter på marknaden*, på bland annat detta sätt.

4.2.4. Peter Svozil, Överläkare

Intervju har skett via telefon med Peter Svozil⁷⁶, överläkare på Röntgenavdelningen, Södertälje sjukhus. På Södertälje sjukhus kommer nästan alla produkter från större globala företag såsom GE, Siemens, Fuji och Philips. Dock kommer datasystemen RIS och PACS från svenska Sectra.

Värdeskapande

På sjukhuset fanns det tidigare en svensktillverkad produkt i form av ett lungstativ vid röntgen, men då en större tillverkare har tillverkat det övriga röntgensystemet och nu även ett lungstativ som passar ihop med detta, så har sjukhuset bytt till det senare.

Egenskaper som Peter tycker är viktiga hos medicintekniska produkter i allmänhet är funktionalitet och tillgänglighet (att snabbt kunna få levererat till sjukhuset då lagret tar slut). Han anser att priset inte bör vara det viktigaste vid inköp, men även att priserna ändå inte skiljer sig nämnvärt mellan olika leverantörer.

Värdedistribution

Enligt Peter är de *flesta produkter i vården väldigt standardiserade* och han anser sig inte ha något behov av produkter som är mer anpassade.

Peter berättar att de flesta inköpen av medicintekniska produkter till Södertälje sjukhus sker centralt, det vill säga via upphandling till flera stora sjukhus i Stockholmsområdet samtidigt. Ofta är det de största sjukhusen som kan påverka de stora gemensamma upphandlingarna mest, och som läkare på Södertälje sjukhus har man inte mycket att säga till om. Peter *skulle vilja ha möjligheten att kunna påverka när det gäller inköp av produkter* mer än vad han kan idag. Det händer att andra produkter än de han önskar arbeta med har blivit upphandlade, och han anser att det är kostnadspressen i vården som styr inköpen väldigt mycket.

Produkter som sjukhuset köper in själva, då de inte behöver gå via den centrala upphandlingen, kan till exempel vara nålar och kontrastmedel. Även då är det ofta priset som är avgörande.

⁷⁶ Svozil P, 2008-05-26

4.3. Intervju med upphandlande enheter

4.3.1. SLL Upphandling

Författarna har, från Stockholm Läns Landsting (i fortsättningen förkortat till SLL), intervjuat upphandlarna Sara Holst och Senad Babacic⁷⁷ på SLLs kontor vid Sabbatsbergs Sjukhus. Sara har arbetat inom organisationen i två år och Senad i sex år.

Om SLL upphandling

SLL Upphandling genomför alla upphandlingar som landstinget gemensamt kan avropa/köpa ifrån. Det vill säga när produkter ska upphandlas som alla, eller flera, sjukhus inom landstinget ska använda sig av, är det SLL som sköter detta. Deras uppgift är att genomföra upphandlingar som ur affärs-, logistik- och miljösynpunkt är optimala för landstinget. Till sjukvården upphandlas bland annat förbrukningsartiklar, utrustning och konsulttjänster.⁷⁸

Upphandlarna på SLL sköter upphandlingar med hjälp av ansvariga på respektive sjukhus. Dessa ansvariga är även användare av de produkter som ska köpas in, de har möjlighet att påverka hur förfrågningsunderlaget ser ut och får vara med i utvärderingen. Givetvis så är deras inflytande begränsat när det gäller beslutet angående vinnande anbud, då detta ska ske ytterst objektivt. Sara påpekar att användarna ofta har favoritprodukter de vill ska vinna upphandlingen, och att upphandlarna ibland kan få negativa kommentarer efter genomförd upphandling om inte favoritprodukten vann. Upphandlarnas uppgift är, att efter användarnas önskemål, ”objektivera” kraven för att flera företag ska kunna lämna anbud.

Involvering

Både Sara och Senad anser att kostnadspressen inte är något de märker av mycket. De anser *inte att endast de billigare produkterna vinner upphandlingarna, utan man ser till skallkraven och vad man utöver det, är villiga att lägga pengar på.* Om en produkt har en massa ”finesser” så måste upphandlarna och deras medarbetare analysera om dessa finesser är något som man vill lägga ut några extra kronor på.

Sara betonar att det är viktigt *för upphandlarna att hålla sig strängt objektiva*, och hon tillägger lite skämtsamt att hon i början av sin karriär frågade sig om hon fick ha några kompisar överhuvudtaget. Just jävsituationerna, då upphandlarna i sin arbetsroll riskerar att

⁷⁷ Babacic, S, och Holst, S, 2008-04-10

⁷⁸ www.sll.se, 2008-04-12

bli partiska⁷⁹, kan vara svåra att identifiera. Både Sara och Senad är ense om, att de som upphandlare måste vara försiktiga med vilka de umgås med. Det kan vara direkt olämpligt för dem att till exempel ha en bästa vän som är vd för ett medicintekniskt företag, och samtidigt arbeta med en upphandling där vännens företag har lagt ett anbud. I en sådan situation kan det vara bra att lämna över den upphandlingen till någon annan upphandlare inom organisationen.

Vare sig de vill det eller ej, så kan både Sara och Senad tvingas umgås med företrädare för olika företag. Detta kan ske på kurser och andra evenemang, och vid sådana tillfällen kan det vara bra att hålla sig till allmänna ämnen och inte diskutera ”jobb”. Det händer även att de kan bli bjudna på middagar, resor och annat av leverantörer mellan upphandlingarna, men att det är lättare att veta vad som är ”mutor” och vad som inom det området är förbjudet. SLL har även haft objektiviteten i åtanke när de organiserat kontoret där vi befinner oss vid intervjun, upphandlarna befinner sig på ett plan och de som arbetar med företagskontakterna befinner sig på ett annat plan.

Många nya produkter, är unika på så sätt att de har helt nya användningsområden. Givetvis kan inte upphandlarna publicera ett förfrågningsunderlag, som frågar efter en produkt som ingen har behovet av. *Företagen måste ge upphandlarna och användarna kunskapen om produktens existens.* Särskilt upphandlarna, som inte arbetar med att vara ständigt uppdaterade, kan behöva göras uppmärksammade på nya produkter. Detta kan ske genom att en representant kommer och presenterar produkten för en upphandlare och/eller användarna. De kan då även lämna material, såsom broschyrer. Detta gör att upphandlarna och användarna kan ha den nya produktens användningsområde i bakhuvudet vid upphandlingen eller när förfrågningsunderlaget skrivs. Denna typ av marknadsföring får, enligt lagen, inte ske under en upphandlingsprocess. Senad tillägger, då vi pratar om innovationsrika produkter att företagen ibland är ”lite väl optimistiska” vad gäller produkten i sig.

4.3.2. VLL Upphandling

Från Västerbottens Läns Landsting har författarna intervjuat en kvinnlig upphandlare via en mailenkät. Kvinnan i fråga önskar vara anonym och kommer fortsättningsvis att benämnas NN.⁸⁰

⁷⁹ www.ne.se, 2008-05-04

⁸⁰ NN, 2008-04-23

Vid varje upphandling medverkar minst en användare och minst en medicinteknisk ingenjör, hur många de är beror på upphandlingens storlek, och om upphandlingen bara är till en viss klinik, där NN nämner specialmikroskop som exempel, eller till hela länet, där dialysmaskiner är ett exempel. Idag får upphandlarna på Västerbottens Läns Landsting mycket få anbud när det gäller medicinteknisk utrustning, endast tre till fem anbud per upphandling, enligt NN.

Värdedistribution

Hon förklarar att det är annorlunda när det gäller förbrukningsmaterial till sjukvården, eftersom att *det då handlar om stora volymer där kostanden kan variera väldigt mycket på längre sikt*, beroende på hur långt avtal man tecknar.

Involvering

På frågan om hur upphandlingarna påverkas av kostnadspressen svarar informanten att hon tycker att *det idag finns en stor förståelse för att säkerhet måste få kosta, i alla fall när det gäller medicinteknisk utrustning*. NN tycker att det är positivt med nya typer av produkter, på det sättet att utveckling hela tiden måste ske för patienternas bästa, något som man som upphandlare måste tänka på och vara medveten om.

Ibland arrangerar upphandlarna produktvisningar *dit de inbjuder företag att visa upp sina produkter*. Detta för att få mer information om vad för krav som kan ställas på produkterna.

4.3.3. KFSK Upphandling

Författarna har via mailenkät intervjuat Yvonne Åberg⁸¹ upphandlare på Kommunförbundet Skåne, som köper in hjälpmedel utifrån de skånska kommunernas hjälpmedelsverksamheters behov.

Involvering

Det pågår alltid en diskussion om hur mycket priset skall få påverka upphandlingsresultatet. Däremot menar hon att *föreskrivarna inte ser till priset i första hand, utan till funktionerna*. Kan hjälpmedelskostnaderna minska är det dock bra. *Den avvägning som alltid sker mellan pris- och kvalitetskrav accepteras inte av alla*, säger Yvonne.

⁸¹ Åberg Y, 2008-04-22

Nya produkter är alltid intressanta, enligt Yvonne, då utvecklingen inte kan stå still. Då upphandlarna, efter en upphandling, tittar på marknadens nyheter för att hålla sig uppdaterade kan eventuella tillägg till avtalet ske av nya produkter som så är lämpligt.

Inför en upphandling försöker upphandlarna i Skåne alltid anordna en visning av aktuella produkter, detta för att de alltid måste veta vad marknaden innehåller för att kunna ställa rätt krav i förfrågningsunderlaget. Efter att ett avtal har tecknats skriver Yvonne att de alltid kan titta på nyheter för att hålla sig uppdaterade på marknaden.

Yvonne har som upphandlare inget samarbete med användarna av produkterna, utan förklarar att det har istället hjälpmedelsverksamheterna och kommunernas föreskrivare.

På frågan om hur en upphandlare håller sig objektiv svarar Yvonne att det är något hon alltid måste reflektera över.

Hon tycker att det är bra att ha ett nätverk av upphandlare där frågor och oklarheter kan diskuteras. Då Yvonne känner att hon inte ser med objektiva ögon på en anbudsgivare menar hon att hon alltid kan be någon kollega säga vad denne tycker om saken. Vid situationer som kan vara svåra att identifiera som oetiska eller ej, brukar Yvonne tänka ”vad skulle leverantörens konkurrent säga om detta?” och ”vad händer om jag tar emot denna gåva?” Hon tycker att det är bättre att avstå om hon känner sig osäker eller kontrollera vad en kollega skulle ha gjort i samma situation. De regler och lagar som gäller vid mutor och bestickning måste alltid respekteras.

4.3.4. LUL Upphandling

Från Landstinget Uppsala Län har upphandlaren Liz Illerbrand⁸² intervjuats via en mailenkät. Liz uppgifter som upphandlare är att agera projektledare vid analys (om det är något nytt område som ska upphandlas), vara sammankallande samt se till att det är rätt profiler som deltar i referensgruppsmöten. Innan avtal sluts är hon ansvarig för tilldelningsbesked, avtalsskrivning och avtalsutväxling.

Värdedistribution

På frågan om kostnadspress råder inom vården svarar Liz kort att *som alltid är det bästa kvalité till lägsta pris som gäller.*

Involvering

Avdelningen för upphandling ser man helst inte att säljare besöker för att sälja in eller visa upp sin produkt. På grund av detta, samt för att uppnå "köptrohet" finns följande text i varje anbudsfrågan och avtal. "Under pågående upphandlingsprocess vill Varuförsörjningen kunna genomföra utvärdering utan risk för påverkan utifrån. Det innebär att användarna bör ha en begränsad kontakt med säljare från den dag då upphandlingen annonseras till och med att avtal tecknats. Under denna period vill Varuförsörjningen inte att säljaren på eget initiativ kontaktar användarna. Undantag kan medges i samband med t.ex. provverksamhet och tester, men först efter samråd med ansvarig materialkonsulent. Säljaren som redan  r avtalsleverantör till Varuförsörjningen f r naturligtvis upprätthålla kontakt för att det fortlöpande samarbetet ska kunna fortgå. Vid sådana kontakter f r dock säljaren inte diskutera inneh ll i anbud eller presentera nya produkter inom pågående upphandlingsområde"

Liz väljer att inte lämna några synpunkter angående hur man håller sig objektiv som upphandlare, och svarar nej på frågan om det  r svårt att identifiera eventuella oetiska situationer utifrån hennes arbetsroll som upphandlare.

⁸² Illerbrand, L, 2008-04-15

5. Analys

I följande kapitel analyseras den insamlade empirin utifrån undersökningsobjekten som utgörs av företagen, kunderna och de upphandlande enheterna. Analysen struktureras utifrån faktorerna från den teoretiska referensramen.

Studien avser att svara på problemformuleringen: Vilka samarbetsformer är av vikt för att svenska medicintekniska företag ska ha möjligheten till produktutveckling och därmed nå långsiktig överlevnad?

Analysen disponeras efter faktorerna i den teoretiska referensramen (se sid. 32 Teoretisk referensram), och underrubrikerna utgörs av undersökningsobjekten företag, kunder och upphandlande enheter. Denna struktur används för att författarna vill presentera analysen tydligt efter de ur teorierna relevanta faktorerna.

5.1. Värdeskapande

5.1.1. VibraTech AB

Claes betonar det viktiga med att ”inte bara ge kunden hårdvaran i form av produkten, utan även erbjuda mjukvara”. På detta sätt försöker företaget ge kunden något mer än bara produkten, som förhoppningsvis ger ett sådant värde för kunden så det även ger konkurrensfördelar för företaget. Det lilla företagets anpassningsförmåga till lokala behov är något Claes lyfter fram. Att företaget försöker anpassa sig till kunden och ha en interaktion med denne är något som tyder på att företaget använder sig av värdeskapande.

5.1.2. Redsense Medical AB

Genom de kliniska testerna på de svenska sjukhusen har företaget kunnat anpassa produkten efter sjukvårdspersonalens behov. I och med de kliniska testerna har Redsense en tvåvägskommunikation, där de i princip direkt kan ta del av patienternas och kundernas åsikter. De har också kunnat väcka ett intresse på ett tidigt stadium. Fördelarna med att vara ett litet företag är att man är flexibel och anpassningsbar samt arbetar nära kunden. På så sätt kan förändringar och förbättringar av produkten ske snabbt, och efter kundens önskemål. Att Redsense kan anpassa sina produkter på ett lättare sätt än ett större företag är en styrka, eftersom de snabbare kan skapa ett högre värde för kunden. Testerna av produkten gör att de

har slutkunden i fokus. Företagets anpassning till kunderna tyder på en tvåvägskommunikation.

5.1.3. Papoosh AB

Ett av de starkaste argumenten för produkten är att kunden kan minska sina städkostnader med cirka trettio procent, genom att alla har möjlighet att sätta på sig skoskydd. Ett annat viktigt argument är att brukaren själv applicerar skoskyddet på apparaten istället för att vårdpersonal ska behöva fylla på. Amirs produkt skapar ett mervärde för kunden, då denne kan spara in pengar som skulle ha gått åt till städning. Detta mervärde skapar en hävstångseffekt hos kunden, där kunden kan skapa ett bättre värde för sin patient.

5.1.4. Kunder

Nya, unga företag skapar oftast en produkt utifrån ett behov som de har stött på i vården. Detta kan tyda på, om det förekommer kontinuerligt, att företagen arbetar utifrån en tvåvägskommunikation där de har ett fokus på slutkunden. På så sätt kan de skapa ett mervärde, eftersom att de har tillgång till kundens önskemål och behov och kan anpassa sin produkt därefter.

De mindre företagens produkter är mer anpassade till kunden. Detta tyder på något som tidigare nämnts i bakgrunden. Nämligen att små företag inte har lika stora resurser som de globala företagen, varpå de istället arbetar mer mot kunden och anpassar sina produkter efter dennes specifika behov.

Då en större tillverkare har tillverkat det övriga röntgensystemet och nu även ett lungstativ som passar ihop med detta, så har sjukhuset bytt till det senare. Detta uttalande pekar mot att även större företag kan skapa ett mervärde för kunden genom att tillverka större produktsystem. Detta underlättar för kunden i och med att det är lättare att lära sig och använda ett helhetssystem än ett ihop plockat system med komponenter från olika tillverkare. Dock kan dessa helhetssystem vara ett sätt att "tvinga på" kunden alla komponenter ur systemet, istället för att handplocka lämpliga komponenter. Risken kan också vara att de stora företagen anpassar produkterna efter varandra istället för efter kunden.

5.1.5. Sammanställning Värdeskapande

Som regel verkar det som att företagen skapar en produkt efter ett redan existerande och uttalat behov. Dock verkar det som att det, trots detta behov, är svårt att övertyga vården om vikten av produkterna. Företagen måste bevisa att behovet finns trots att det faktiskt var samma behov som från början skapade idén till produkten. Detta för att det, som beskrivits i bakgrunden, finns en viss tröghet i vårdssystemet i och med tids- och pengabristen.

Från företagens sida verkar man ha insett vikten av att tillföra ett mervärde hos produkten. Claes på VibraTech AB betonar *det lilla företagets anpassningsförmåga till kundens lokala behov*, denna anpassningsförmåga kan göra det lättare för företagen att skapa detta mervärde och anpassa sig till de specifika behoven. Att de mindre företagen anpassar sina produkter bättre är något som även en av de intervjuade kunderna antyder. Sett ur denna synvinkel kan det anses vara en fördel att vara ett litet företag, något som även Susanne och Terese på Redsense Medical AB också anser då de säger att *fördelarna med att vara ett litet företag är att man är flexibel och anpassningsbar samt arbetar nära kunden. På så sätt kan förändringar och förbättringar av produkten ske snabbt, och efter kundens önskemål*. Företagens kliniska tester på sjukhusen verkar vara viktiga i anpassningsprocessen mot kunden, då det är då kunden får chans att prova produkten och komma med åsikter och funderingar.

5.2. Värdedistribution

5.2.1. VibraTech AB

Landstinget är en professionell inköpare som vill ha få leverantörer. Landstinget är endast fokuserat på en ren utbytessituation, där de önskar få bästa möjliga produkt till bästa möjliga pris. Lagändringarna gynnar de stora leverantörerna som kan leverera många olika typer av produkter. VibraTech ser just nu en väg att ta sig förbi detta, och det är att knyta sig till en stor underleverantör till landstinget.

5.2.2. Kunder

Då Sverker, överläkare på Karolinska, förklarar att *stora företag ofta köper upp olika "färdiga" tekniker från mindre företag och sätter ihop dessa under ett skal med det egna*

varumärket på, så tyder detta på att de stora företagen arbetar med en värdedistribution då leverantörerna till de olika komponenterna inte har någon kontakt med slutkunden.

5.2.3. Sammanställning Värdedistribution

Landstinget är en professionell inköpare som endast är fokuserad på ett rent utbyte av hårdvara och en envägskommunikation. För att rätta sig efter lagen men samtidigt få bra priser och mer praktiska inköp, vill landstinget ha så få leverantörer som möjligt. Det finns olika sätt för de små företagen att komma förbi detta, ett exempel är att ansluta sig till en leverantör under landstinget på samma sätt som VibraTech försöker göra.

De olika komponenterna som de stora företaget köper och sätter samman till sin egen, gör att slutkunden kan glömmas bort i processen. Värde distribueras istället sekventiellt till kunden.

5.3. Involvering

5.3.1. VibraTech AB

En positiv feedback från patienterna gör att läkarna blir med benägna att använda behandlingsmetoden och får en positiv syn på produkterna. Dessa direkta erfarenheter som läkarna får av produkten, gör att en attityd skapas gentemot produkten. Denna attityd skapar i sin tur ett visst beteende, och läkarna blir höginvolverade. Om patientens feedback är positiv, så uppfylls läkarens förväntningar och även detta leder till höginvolvering. Samma fenomen kan ses då företaget försöker påverka specifikationen, som ligger till grund för upphandlingen. Detta kan göras genom att ligga steget före, och *få tongivande läkare och sjuksystrar att testa produkten och förhoppningsvis få ett positivt intryck. Dessa kan sedan i sin tur påverka upphandlingskommittén på sjukhusen.*

5.3.2. Redsense Medical AB

Genom de kliniska testerna har företaget kunnat *väcka ett intresse för produkten* på ett tidigt stadium. Detta leder till samma process som VibraTechs kliniska tester, att läkarna förhoppningsvis blir höginvolverade.

Informanterna berättar att det är svårt att komma med en helt ny teknik och visa att det faktiskt finns ett behov av denna. *Klinikernas inställning till produkten beror ofta på vad de har för tidigare erfarenheter* av vennålar som lossnat. Informanterna säger att personalen på sjukhusen ofta inte inser att ett behov finns förrän ett dödsfall har skett. Detta är ett tydligt exempel på hur viktiga tidigare erfarenheter är för kundens involveringsgrad och vilja till köp. Incidenterna och dödsfallen ökar även troligtvis den personliga relevansen, vilket höjer involveringsgraden.

En del kliniker är mycket positiva, men många ovilliga att köpa in produkten på grund av strama budgetar. Att klinikerna är ovilliga att köpa in produkten, trots att ett behov finns beror till stor del på den rådande kostnadspressen inom vården och att den finansiella risken blir alldeles för stor. Klinikerna kan anses vara priskänsliga.

5.3.3. Biolight AB

Biolight har *samarbetat med ett antal sjukhus* där de gjort kliniska tester, och inom en snar framtid kommer tester på diabetiska sår startas upp. *Dessa tester är mycket viktiga för att nå acceptans av läkare och andra företrädare för sjukvården.* Denna acceptans som kan nås kan vara viktig, i och med att den sociala risken för de som sedan i framtiden inte köper in produkten blir större. Detta kan leda till en högre involveringsgrad hos vårdpersonalen, därav följer att eventuellt fler köper in produkten.

I och med att Biolight är en ny och unik produkt, som baseras på biofysik och inte biokemi (såsom läkemedel exempelvis), har företaget haft svårigheter med läkarna. Dessa har nämligen varit skeptiska till denna typ av behandlingsmetod. Här spelar läkarnas tidigare erfarenheter stor roll. Kanske har de inga eller rentav negativa erfarenheter av ”alternativa” behandlingsmetoder, och i och med detta blir risken alldeles för stor. Den stimuli läkarna utsatts för är också av vikt. Den sociala acceptansen för alternativmetoder är kanske låg.

Först låg fokus på äldrevården, där Biolight kan användas för att behandla liggsår et cetera. *Intresset var dock svagt, och informanterna berättar att detta inte är ett område det satsas speciellt mycket pengar på.* Just nu ligger företagets fokus istället på estetik-, diabetes- och hästsportområdet. Det är inom dessa områden det *finns intresse för nya behandlingsmetoder*, vilket gör att det är en intressant marknad för Biolight. Det är hästsportområdet som drar in

mest pengar just nu, men Rolf och Pär hoppas och tror väldigt mycket på de andra två områdena. Äldrevården är ett område som tyvärr kan anses vara är låginvolverat, då det där råder stor priskänslighet och relativt lågt engagemang. De tre nuvarande områden är däremot höginvolverande, de är områden där människor är villiga att spendera mycket pengar och lojaliteten är hög för produkter som uppfyller förväntningarna.

5.3.4. Papoosh AB

Papoosh har givetvis inte varit med om någon offentlig upphandling ännu, men *intresset hos den offentliga sektorn är stort*. Problemet är dock att *de vill se och testa en färdig produkt innan de vill köpa in*, något som han ännu inte har. Detta tyder på att tidigare erfarenheter hos vårdpersonalen är av vikt vid inköp.

I framtiden kommer Amir att satsa på att sälja produkten till stora kunder i första hand, för att ryktet om produkten sedan ska sprida sig vidare. Han anser att dessa stora kunder sätter "standarder" som andra mindre aktörer gärna följer. De sociala riskerna för de som inte köper in produkten kan i framtiden bli större, om produkten når acceptans hos de stora sjukhusen.

5.3.5. Kunder

Kunderna påpekar att de har möjlighet att påverka de upphandlade enheterna, men skulle vilja att möjligheten blev större. Detta tyder på att vårdpersonalen är relativt involverade, åtminstone när det gäller vissa produkttyper, men att inte alla har möjlighet att utlopp sitt engagemang. Däremot får *viss vårdpersonal vara med vid presentationerna av produkterna*, något som givetvis ökar involveringen hos personalen. *Om det handlar om en produkt som de är intresserade av så har de möjlighet att påverka den upphandlande enheten och gör i vissa fall även detta*. Något som ytterligare tyder på att personalen är involverad är att personalen på kliniken *håller sig uppdaterade om produkter på marknaden*, de söker information.

Enligt Peter, överläkare på Södertälje sjukhus, är de *flesta produkter i vården väldigt standardiserade*. Detta pekar mot att kunden inte alltid anser sig behöva en produkt som är anpassad efter det specifika behovet. Däremot säger han även att han *skulle vilja ha möjligheten att kunna påverka när det gäller inköp av produkter*, och med detta så verkar det som att det kan vara bättre med produkter som är mer anpassade i vissa lägen.

5.3.6. Upphandlande enheter

NN, upphandlare på VLL, talar om att säkerhet måste få kosta, men att det annorlunda när det gäller förbrukningsmaterial till sjukvården, eftersom att *det då handlar om stora volymer där kostanden kan variera väldigt mycket på längre sikt*. Förbrukningsvaror är därav troligtvis låginvolverande och gör kunden mer priskänslig. Företag som tillverkar och säljer dessa typer av varor kan därmed arbeta med värdedistribution.

Idag finns en stor förståelse för att säkerhet måste få kosta, i alla fall när det gäller medicinteknisk utrustning. Föreskrivarna ser inte alltid till priset i första hand, utan till funktionerna. De upphandlande enheterna har stort fokus på produktens funktioner som på bästa sätt ska möta vårdpersonalens och patientens behov. Detta är dock inte alltid något som vårdpersonalen håller med om, rådande lagar och regleringar styr upphandlingen mycket och gör den strängt objektiv. Priskänsligheten är således inte så uttalad som skulle kunna förväntas.

Involvering gentemot produkter motverkas av Lagen om Offentlig Upphandling, Sara på SLL betonar att det är viktigt för upphandlarna att hålla sig strängt objektiva. Däremot söker upphandlarna i sitt arbete en viss kunskap om marknadens utbud, varpå det är viktigt för företagen att *ge upphandlarna och användarna kunskapen om produktens existens*. Detta sker ibland genom arrangerade produktvisningar *dit de inbjuder företag att visa upp sina produkter*.

På LUL Upphandlingsavdelning har man valt att dra en än snävare gräns vad gäller objektivitet, Liz berättar att på *avdelningen för upphandling ser man helst inte att säljare besöker för att sälja in eller visa upp sin produkt*.

5.3.7. Sammanställning Involvering

I och med att företagen nämner de kliniska prövningarna, och dess betydelse för framtida försäljning, pekar det mot att företagen är väl medvetna om att det är viktigt att göra kunden involverad i produkten. De i många fall obligatoriska kliniska prövningarna på sjukhusen utgör en naturlig miljö för detta. Kundernas attityd och åsikter gentemot produkten kommer troligtvis sedan framföras till den upphandlande enheten på sjukhuset, och kanske påverka den offentliga upphandlingen.

Involvering är även en faktor som är viktig när det kommer till att få in nya produkter och innovationer i vården. Läkarnas tidigare erfarenheter av produkter verkar vara av stor vikt, då dessa påverkar attityden gentemot den nya produkten. Om tongivande läkare får en positiv attityd gentemot en ny produkt, så gör detta att andra följer efter.

Sara och Senad på SLL Upphandling *anser att inte endast de billigare produkterna vinner upphandlingarna, utan man ser till skallkraven och vad man utöver det, är villiga att lägga pengar på.* Upphandlarnas uttalanden tyder på att kostnadspressen inte styr inköpen fullt ut som man kan få uppfattning av, men att den ändå är relativt framträdande. Yvonne på KFSK säger att *den avvägning som alltid sker mellan pris- och kvalitetskrav accepteras inte av alla.* Att man inte bara ser till priset är givetvis något som kan gynna de svenska företagen som inte har möjligheten att konkurrera med låga priser.

5.4. Nätverk

5.4.1. VibraTech AB

Claes påpekar att *samarbete, relationer och nätverk är otroligt viktiga faktorer* för VibraTech. Då företaget är ungt, så behöver det samarbeten för att få de kontakter och erfarenheter som krävs för att nå en bättre marknadsposition. VibraTech drar nytta av de inflytelserika personerna med lång erfarenhet som sitter i företagets styrelse. Denna tes stärks ytterligare av Claes uttalande om att det kan vara *mycket svårt för företag att få igång ett samarbete med sjukvården på det sätt VibraTech gjort, processen underlättas betydligt av företaget har en nätverksposition. Den internationella lanseringen kommer troligtvis underlättas av företagets stora nätverk som täcker stora delar av världsmarknaden.* Även de nätverk som företaget bygger upp i och med sina kliniska tester är av stor vikt. På detta sätt skapar företaget kunskapsmässiga bindningar och erhåller därmed en ovärderlig marknadskunskap.

5.4.2. Redsense Medical AB

Redsense har inget större nätverk, men de tycker att det kan vara viktigt. Istället drar de nytta av de inhyrda konsulternas nätverk då *försäljningen av produkten i Sverige, sker genom agenter.* Utomlands sker försäljningen via distributörer. Detta är ett sätt för Redsense att skapa en win-win situation, där alla aktörer gör det de är bäst på, och alla har något att vinna på det.

Ett tydligt tecken på en teknisk bindning är att företaget har valt att sätta en port för ihopkoppling med dialysapparaturen på produkten. *Denna justering medför att Redsense har möjlighet att samarbeta med större företag som utvecklar dialysapparater.* Denna lilla tekniska justering kan innebära mycket stora möjligheter för framtida samarbeten med större globala företag, och därmed en säker position i ett nätverk. Denna justering kan även stärka bindningarna i ett redan existerande nätverk.

För att visa produkten för framtida eventuella användare så åker Redsense runt till olika vårdcentraler och sjukhus, för att marknadsföra sin produkt och visa den i praktiken. Genom de personliga mötena med vårdpersonalen på vårdcentralerna och sjukhusen, så skapar Redsense relationer som förhoppningsvis leder till konkurrensfördelar för företaget.

5.4.3. Biolight AB

Biolights viktigaste uppgift just nu är att *etablera samarbeten med erkända läkare för att på så sätt få produkten omtalad i branschen*, detta är viktigt då Biolights egna nätverk inte är speciellt stort. Precis som Redsense är detta ett sätt för Biolight att utvidga sitt nätverk och skapa relationer, som förhoppningsvis leder till framtida försäljning och marknadsföring av produkten. Ytterligare tecken på denna nätverksetablering är att *produkten marknadsförs på sårkonferenser och genom personliga möten med läkare på vårdcentraler och sjukhus*, där företaget försöker skapa långsiktiga relationer som förhoppningsvis är lönsamma för alla parter.

5.4.4. Papoosh AB

Amir påpekar vikten av att ha ett starkt nätverk omkring sig, detta är något som han bygger upp för tillfället genom att varje dag kontakta potentiella finansiärer och potentiella kunder. Papoosh är ett ungt företag, och därför behövs ett nätverk etableras då Amir inte har tidigare kontakter inom branschen. En bra nätverksposition underlättar sökandet efter finansiärer och potentiella kunder. Detta kan ses som en typ av sociala bindningar.

Genom Almi har Amir fått hjälp med kompetens såsom en säljcoach som assisterade vid ett möte med en upphandlande enhet. Han anlitar även konsulter utifrån, som har starka

kontakter, för hjälp med exempelvis marknadsföring. Amir försöker på detta sätt skapa kunskapsmässiga bindningar, och dra nytta av andras nätverk.

Informanten har varit i kontakt med en skoskyddstillverkare för ett eventuellt samarbete, något som dock inte är aktuellt i nuläget. Dessa tekniska bindningar som företaget försöker skapa kan stärka Papoosh finansiellt och marknadsmässigt.

De sociala, kunskapsmässiga och sociala bindningarna gör så att Papoosh kan utvecklas som företag. Detta genom tillgången till information om behov och att dessa relationer skapar en viss närhet. Närheten är i sin tur bra för tilliten i nätverket.

5.4.5. Kunder

En av de intervjuade överläkarna efterlyser en mötesplats för industrin och vården. Genom detta nätverk skulle innovationer främjas och vårdens behov uppmärksammas. Han anser därmed att något nätverk inte existerar, där sjukhuset är delaktiga.

5.4.6. Upphandlande enheter

Författarna anser att nätverk egentligen inte är relevant att diskutera relaterat till de upphandlande enheterna. Detta för att nätverk, som det definieras i denna studie, till stora delar är förbjudet i och med Lagen om Offentlig Upphandling.

5.4.7. Sammanställning Nätverk

Samtliga intervjuade företag, anser att nätverket är av stor vikt. Samtliga arbetar dessutom kontinuerligt med att utvidga sina nätverk, och förstärka sin nätverksposition. Detta sker genom möten med vårdpersonal, finansiärer samt andra aktörer på marknaden. De kliniska testerna gynnar företagets nätverksutvidgning, och skapar nya bindningar. Detta medverkar till företagets utveckling.

Varken kunder eller upphandlande enheter verkar anse att nätverket är en förekommande faktor i deras relation med den medicintekniska industrin.

6. Resultat

I detta resultatkapitel ska studiens syfte besvaras, och ett resonemang kring detta kommer att föras.

Syftet med studien är att analysera och utvärdera svenska medicintekniska företags marknadsföringsstrategier med avseende på sambandet mellan samarbetsformer och produkters anpassning till specifika behov.

Studien visar på att samarbete mellan vårdpersonal och företag är av stor vikt. Detta samarbete ger företaget en möjlighet att skapa ett mervärde genom tvåvägskommunikation och samproduktion, på det sättet att slutkunden är delaktig i hela processen. Slutkundens delaktighet underlättas betydligt av de kliniska prövningar som företaget genomför. Företagets fokus ligger således hela tiden på slutkunden, och anpassningar görs efter denna. Denna påverkan som företaget därmed utövar gentemot kunden gör att denne blir involverad i produkten, får erfarenheter och en attityd. Involveringen gör att vårdpersonalen förhoppningsvis vill påverka den upphandlande enheten, och framföra sina åsikter till denna. Detta är företagets enda möjlighet att påverka den offentliga upphandlingen, och är därmed den marknadsföringsstrategi de bör tillämpa för få de bästa förutsättningarna för att kunna sälja sina produkter till den offentliga sektorn.

För att nå utveckling underlättar det betydligt för företagen att vara delaktiga i ett nätverk. Viktigast verkar vara de nätverk som inkluderar företaget, vårdpersonal i form av exempelvis tongivande läkare, forskare och välansedda sjukhus. Upphandlande enheter ingår inte i nätverken, dock kan dessa nås av företagen via den involverade vårdpersonalen inom nätverket. De långsiktiga relationerna som ett nätverk kan innebära gör att involveringen troligtvis blir bestående, vilket leder till lojalitet, engagemang och ett intresse i produkten. Företagens marknadsföring är direkt relaterad till etableringen av positionerna i nätverket. Positionen gör det lättare för företagen att satsa på produktutveckling då de erhåller kunskaper och erfarenheter om bland annat marknaden, som de annars inte haft tillgång till. Sådana kontakter genererar nödvändiga intäkter, och den erhållna marknadskunskapen innebär en konkurrensfördel för företaget. Marknadskunskap kan företagen bland annat erhålla då de genomför sina kliniska tester på sjukhusen. På detta sätt har de en kontinuerlig dialog och kan

uppmärksamma behoven i vården, och därmed anpassa sina produkter efter dessa specifika behov.

7. Slutsats

I detta kapitel sammanfattas studiens slutsatser och problemformuleringen besvaras.

Studien avser att besvara problemformuleringen: Vilka samarbetsformer är av vikt för att svenska medicintekniska företag ska få möjlighet till produktutveckling och därmed nå långsiktig överlevnad?

Studiens slutsats är att de samarbetsformer som är av vikt för att utveckla anpassade produkter är främst samarbetet mellan vårdpersonal och företag. Detta för att samarbetet mellan dessa parter underlättar produktanpassningen som de små företagen måste satsa på. Samarbetet underlättas av de kliniska prövningarna, där involvering kan skapas. Samverkan mellan vårdpersonal och företag gör att företaget har möjlighet att påverka den offentliga upphandlingen på ett förhoppningsvis gynnsamt sätt.

En position i ett nätverk bestående av bland annat vårdpersonal och sjukhus är också en viktig samarbetsform för den medicintekniska företagen. Nätverket ger företaget ovärderliga marknadskunskaper, som underlättar företagets produktutveckling.

Dessa typer av samarbeten leder till att företaget får möjlighet att utveckla produkter och därmed nå långsiktig överlevnad.

8. Slutdiskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat, använda metoder och förslag på fortsatt forskning.

Det finns anledning att diskutera studiens resultat utifrån de valda teoretiska perspektiven, transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring. Svenska medicintekniska företag måste anpassa sin produktutveckling efter det specifika behovet på svenska sjukhus. Genom detta tycks de arbeta ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv, mer än ett transaktionsföringsperspektiv. Motiveringen till detta är att de små medicintekniska företagen lägger stor vikt vid långsiktiga samarbeten både med andra aktörer och med kunder. Kunderna ses som medparter som är med och skapar produkten i sin helhet, vilket båda parter vinner på. Kunderna får en anpassad produkt och företagen på så sätt att de får kunskaper om kunderna och marknaden. Transaktionsmarknadsföring med sin karakteristiska utbytesprocess passar de stora globala företagen bättre, där stor vikt läggs vid stordrift och låga priser.

Företagen har goda förutsättningar för ett värdeskapande, de skapar långsiktiga relationer, erbjuder kunden mjuka värden såsom utbildningar, personliga möten et cetera, och tillsammans med kunden skapar de en produkt som ska inbringa värde för samtliga parter. Kunderna å andra sidan, verkar inte vara lika medvetna om de relationer som företagen försöker skapa. De är inte medvetna om den tvåvägskommunikation som ur företagets perspektiv råder. Detta kan man se som ett misslyckande från företagets sida. Företagen bör vara tydligare i sin kommunikation och marknadsföring gentemot slutkunden, och verkligen visa att produkten existerar. Samarbete mellan den medicintekniska industrin och sjukhusen måste skapas, och detta långsiktigt, inte bara genom enstaka kliniska tester. De upphandlande enheterna hämmar till viss del kundernas involveringsgrad, lojalitet och engagemang. Kunderna vill ha större inflytande över vad som köps in, för att kunna anpassa produkterna bättre efter behovet. Detta är något som borde gynna de svenska företagen. Den offentliga upphandlingen, och dess regleringar, är dock en omvärldsfaktor som företagen inte kan påverka.

Angående studiens resultat, så skulle det kanske se annorlunda ut om ett större och slumpmässigt urval hade använts. Om kunderna verkat på geografiskt spridda sjukhus samt haft olika befattningsgrader och varit olika mycket tongivande i inköpsprocessen så skulle kanske ett mer rättvisande resultat uppnåtts. När det gäller de intervjuade företagen, så kanske

ett mer riktigt resultat hade uppnåtts om företagen nått längre i sin utvecklingsprocess och haft egen erfarenhet av offentliga upphandlingar. Författarna tror dock att resultatet till stor del stämmer överens med verkligheten, som den ser ut för svenska medicintekniska företag.

8.1. Förslag till fortsatt forskning

Detta uppsatsämne öppnar för många framtida studier. Förslag på sådana skulle kunna vara:

- Hur ser marknadsföringsstrategierna för svenska mellanstora företag, skiljer sig dessa från de små företagens?
- Hur ser de svenska företagens marknadsföringsstrategier ut på den globala marknaden, och hur skiljer sig dessa från exempelvis amerikanska företag?
- Vilka delar i den offentliga upphandlingen påverkar de små medicintekniska företagens överlevnad?

8. Källförteckning

Tryckta källor

Exportrådet, SwedenBIO, SLF, ISA, Focus Medtech Agenda- how to create a successful medtech industry in Sweden, 2005

Fill C, *Marketing Communications- Contexts, Strategies and Applications*, 2002, Pearson Education Limited, England.

Gummesson E, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, 2002, Liber AB, Malmö

Hammarkvist, Håkansson, Mattsson, *Marknadsföring för konkurrenskraft*, 1982, Liber-Hermods AB, Malmö

Johannessen A., Tuft P-A., *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 2003, Liber, Malmö

Kungliga Tekniska Högskolan, Karolinska Institutet, Karolinska Universitetssjukhuset, *Action Medtech –Key measures for growing the Medical Device Industry in Sweden*, 2007.

Nilsson, Bergman, Pyddoke, *Den svåra beställarrollen- Om konkurrenssättning och upphandling i offentlig sektor*, 2005, SNS Förlag, Stockholm

Normann R, *Skapande företagsledning*, 1993, Albert Bonniers Förlag,

Normann, Ramírez, *Den nya affärslogiken*, 1994, Liber-Hermods, Malmö

Näringsdepartementet, *Läkemedel, bioteknik och medicinteknik - en del av Innovativa Sverige*, Strategiprogram, 2005

Sidén L-K, *Medical Devices in Sweden, Industrial Structure, production and foreign trade 1985-2002*, KTH, 2003

Svensk Författningssamling, *Lagen om medicintekniska produkter 1993:584*,
www.regeringen.se, 2008-05-22

Elektroniska källor

Biolight AB, www.biolight.se, *Biolight på 5 minuter*, 2008-05-12

Centrum för Teknik i Medicin och Hälsa (CTMH), www.ki.se, *Ny rapport visar stor potential för svensk medicinteknik*, 2008-06-03

Eucomed, www.eucomed.com, *Medical devices vademecum*, 2008-05-19

Exportrådet, www.exportratet.se/branscher, *A world of opportunities for Swedish medical technology*, Swedish Trade Council 2006, 2008-05-19

Nationalencyklopedin, www.ne.se, 2008-05-04, 2008-05-08, 2008-05-22, 2008-06-04

Offentlig Kommers i Europa AB, *Offentliga Affärer- Handbok i offentlig upphandling för leverantörer och inköpare*, Kullavik, 2007

Papoosh AB, www.papoosh.se, 2008-05-14

Stockholm Läns Landsting, *Upphandling*, www.sll.se, 2008-04-12

Swedish Medtech, *Den medicintekniska branschen*, www.swedishmedtech.se, 2008-02-04,
2008-02-12

UNIONEN, *Om läkemedelsindustrin*, 2008, www.unionen.se, 2008-04-13

Muntliga källor

Ek Sverker, Överläkare Centrum för Fostermedicin, Karolinska Universitetssjukhuset
Huddinge, 2008-05-23

Fard Amir, VD Papoosh AB, 2008-05-14

Holst Sara och Babacic Senad, Upphandlare, SLL Upphandling, 2008-04-10

Illerbrandt Liz, Upphandlare, Landstinget i Uppsala Län, 2008-04-15

Lövgren Christian, Chefsekonom, Swedish MedTech, 2008-03-13

NN, Upphandlare, Västerbottens Läns Landsting, 2008-04-23

Olauson Susanne, Director Sales & Marketing, och Doley Terese, Product Marketing Manager, Redsense Medical AB, 2008-04-23

Stenlander Claes, VD, VibraTech AB, 2008-04-22

Söderström Michael, MTA, Karolinska Universitetssjukhuset Huddinge, 2008-05-23

Thiberg Rolf, Innovatör, Olausson Pär, Marknadsansvarig, Biolight AB, 2008-05-09

Åberg Yvonne, Upphandlare, Kommunförbundet Skåne, 2008-04-22

XX, sjuksköterska, Karolinska Universitetssjukhuset Huddinge, 2008-05-23

Artiklar

Grönroos C, *Key-Note Paper: From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Management Decision, 1997

Lefevre Skjöldebrand A, *Den nya lagen om offentlig upphandling - hot och möjligheter*, MedTech Magazine nr 2/2005

Sellberg L, *Medtechgiganterna slår larm – Forskningen på väg att lämna Sverige!*, MedTech Magazine nr 1/2007

Udovic A, *Medicinteknik - En doldis med muskler*, Medtech Magazine nr 1/2005

Bilaga 1: Offentlig upphandling

Upphandling kan definieras som följer: Att köpa, hyra, leasa eller hyrköpa vara eller tjänst. Det kallas offentlig upphandling när den offentliga sektorn är den upphandlande enheten.

Även så kallade ramavtal kan slutas. Definitionen på ramavtal enligt LOU: Avtal som ingås mellan en upphandlande enhet och en eller flera leverantörer i syfte att fastställa samtliga villkor för avrop under en viss period. Ett avrop är en beställning på en vara som redan har upphandlats.

All upphandling ska vara affärsmässig och objektiv och befintliga konkurrensmöjligheter måste utnyttjas. Om upphandlingen överstiger ett visst värde så måste ett antal leverantörer få en anbudsfrågan, och ca 20 % av alla upphandlingar måste annonseras i EU:s databas TED (Tenders Electronic Daily.) Lagen som reglerar den offentliga upphandling är Lagen om Offentlig Upphandling, LOU. LOU grundas i de EG-direktiv som gäller för samtliga medlemsländer. Lagen gäller endast vid själva upphandlingen, varken före eller efter. Offentlig upphandling regleras även av ett antal andra lagar och författningar. Vilket upphandlingsförfarande som ska tillämpas beror på vilket så kallat tröskelvärde som upphandlingen har. Överskrider eller underskrider upphandlingen vissa värden så påverkar detta hur processen kommer att gå till. Åtta olika upphandlingsformer används i Sverige idag. Tre av dessa kan tillämpas vid upphandling under tröskelvärdet och fem av dem över tröskelvärdet;

Över tröskelvärdet

- Öppen upphandling, då alla leverantörer får lämna in ett anbud. Obligatorisk annonsering i TED krävs.
- Selektiv upphandling, då en upphandlande enhet inbjuder vissa leverantörer att lämna in ett anbud.
- Förhandlad upphandling, då en upphandlande enhet inbjuder vissa leverantörer att lämna in anbud och kan ta upp förhandling med en eller flera av dem.
- Påskyndad upphandling, då de tidsfrister som uppgetts vid selektiv eller förhandlad upphandling inte kan hållas på grund av brådska, får de förkortas ner.
- Konkurrenspräglad dialog, en ny upphandlingsform som troligen kommer att införlivas i svensk lagstiftning från och med 2009.

Under tröskelvärdet

- Direktupphandling, då beställning sker direkt från en viss leverantör.

- Förenklad upphandling, då anbud infordras genom annonsering i en databas som är allmänt tillgänglig, annons eller genom skrivelse (brev). Detta är den vanligaste formen av upphandling.
- Urvalsupphandling, då inbjudan sker till ett urval av leverantörer och den upphandlande enheten har rätt att förhandla med en eller flera anbudsgivare angående anbudet.

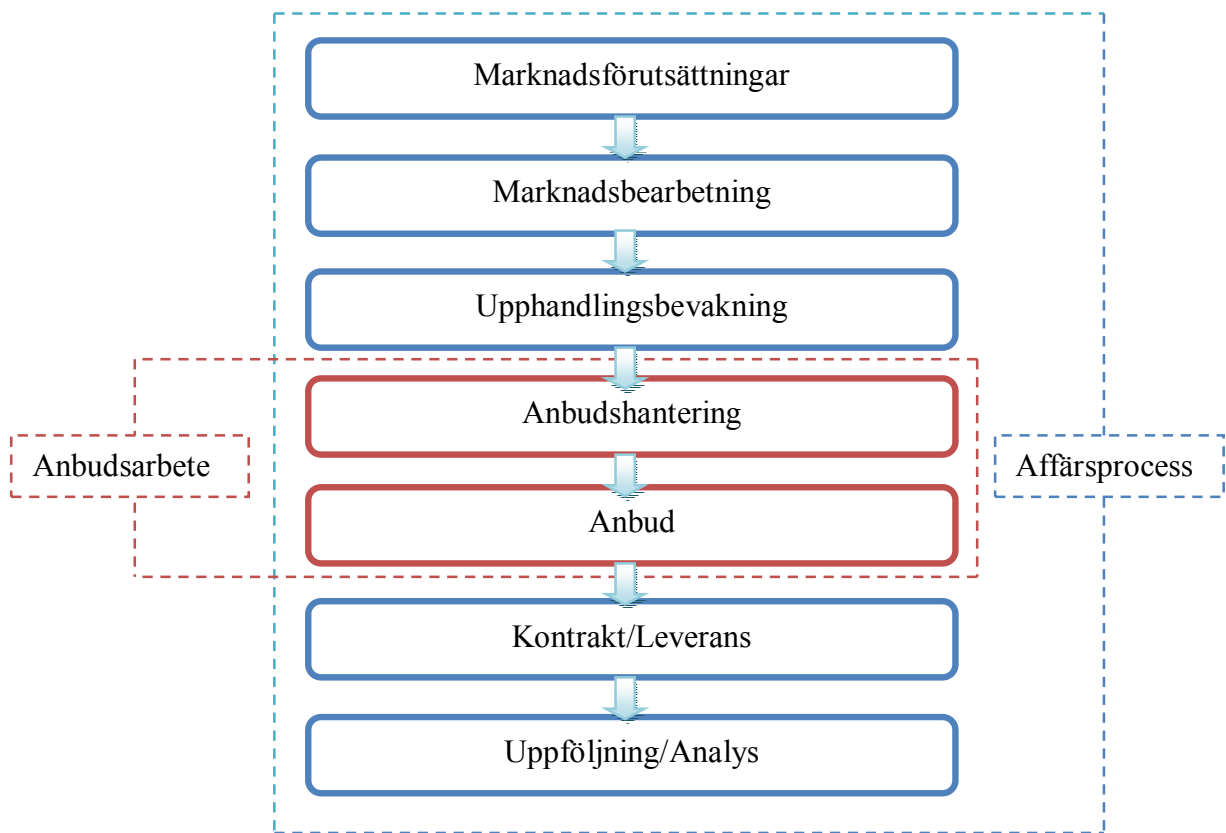
Tröskelvärdena ändras varje år och de aktuella tröskelvärdena finns att hitta på Konkurrensverket. När leverantörer vill vara med i upphandlingen lämnar de ett anbud. Då anbudet kommer in till den upphandlande enheten råder absolut sekretess, den upphör när det meddelas vilket anbud som antas. Under processen får leverantörerna inte påverka den upphandlande enheten på ett otillbörligt sätt.

De grundläggande principerna inom all offentlig upphandling lyder som följer:

- Likabehandling
Alla anbudsgivare ska behandlas på samma sätt och få samma information vid samma tidpunkt.
- Icke-diskriminering
Förbjudet att diskriminera företag på grund av nationalitet, eller att ge företräde till lokala företag.
- Transparens
Processen ska vara öppen och förutsägbar. Allt ska vara klart och tydligt, och anbudsförfrågningarna måste vara tydliga för att ge alla anbudsgivare samma förutsättningar.
- Proportionalitet och ömsesidigt erkännande
Kraven i förfrågningsunderlaget måste stå i proportion till det som upphandlas. Ömsesidigt erkännande innebär att ett certifikat, som utfärdats av behörig myndighet, som gäller i ett EU-medlemsland ska också gälla i övriga medlemsländer.

Själva upphandlingsprocessen kan ta upp emot sex månader.⁸³

Leverantörens process;



⁸³ Offentlig Kommers i Europa AB, 2007

Inköparens anskaffningsprocess;



För den upphandlande enheten är utformningen av förfrågningsunderlaget en viktig del av upphandlingsprocessen. Underlaget får inte hänvisa till ett speciellt märke et cetera, så att endast en leverantör omfattas. Förfrågningsunderlaget bör innehålla följande delar:

- Kravspecifikation
- Kommersiella villkor
- Administrativa bestämmelser vid anbudsgivande
- Utvärderingskriterier
- Kvalifikationskrav avseende leverantör (gäller öppen och förenklad upphandling)

Anbud som kommer in till den upphandlande enheten utvärderas, och det anbud antas som anses mest fördelaktigt utifrån förfrågningsunderlaget, eller det anbud med lägst pris.⁸⁴ Innan utvärderingen av själva anbudet görs, så utvärderas leverantören. Den upphandlande enheten bedömer företaget, hur ekonomin ser ut, allt för att se att det finns möjligheter för företagen att genomföra affären. Anbud som inte uppfyller de skall-krav som anges i förfrågningsunderlaget förkastas innan utvärderingsprocessen.⁸⁵

⁸⁴ Nilsson, Bergman, Pyddoke, 2005

⁸⁵ Offentlig Kommers i Europa AB, 2007

Bilaga 2: Förfrågningsunderlag till upphandlare

1. Namn, befattning och berätta om din arbetsuppgift.
2. Samarbetar ni på något sätt med användarna av produkterna? Om ja, på vilket sätt?
3. Hur påverkas upphandlingarna av kostnadspressen som råder inom den offentliga sektorn?
4. Hur ser ni som upphandlare på nya typer av produkter (nya användningsområden)?
5. På vilket sätt är det tillåtet för företagen att marknadsföra sig gentemot er/användarna? (både under och före/efter upphandlingsprocessen)
6. Hur håller man sig som upphandlare objektiv?
7. Är det svårt att identifiera situationer som är oetiska utifrån din arbetsroll?

Bilaga 3: Förfrågningsunderlag till företag

Företagens intervjuer är baserade på följande teman:

- Företagets produkt
- Eventuella samarbeten
- Marknadsföring av produkten
- Syn på offentlig upphandling samt eventuell erfarenhet av densamma
- Eventuella problem

Bilaga 4: Förfrågningsunderlag till kunder

Kundintervjuerna har baserats på följande teman:

- Eventuella samarbeten med företag
- Syn på svenska respektive globala företags produkter
- Syn på offentlig upphandling samt möjligheten att påverka densamma
- Syn på nya innovationer i vården
- Syn på hur väl de inköpta produkterna motsvarar behoven som finns i vården