

UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Markedsføringsstrategier:

*Relasjonsmarkedsføring og lojalitet i
bioteknologibransjen.*

BE323E, MBA HHB

Høsten 2011

Lill Hege Henriksen

Gerd Nilsen



ABSTRACT

The aim of this study has been to find possible answers to the question: *How does the business context affect the marketing strategies that can lead to customer loyalty in small biotechnology companies?*

To gain an overview of the factors that influence the choice of marketing strategy, we started by creating an analysis model. Here we suggest that the industry- and company characteristics will be important decision factors for choice of marketing strategy. The results from our interviews indicate that both industry characteristics, corporate characteristics and also the company's place in the business lifecycle are very important factor for the choice of marketing strategies. The main affecting characteristic of the biotechnology industry is that product development is very time-, knowledge-, and cost intensive. Norwegian biotechnology companies are often small, research intensive startup companies.

Young companies with few and complicated products need very different marketing strategies than mature companies marketing generic products in an established market. The age and size of company and complexity of product affect both business- and marketing strategy. Our informants emphasized that business strategy is more important than marketing strategy in early phase of business lifecycle, while marketing planning and formal strategies may be more important at later stages. One of the purposes of marketing is to create sales through customer loyalty. In the initial stage of a company's life, the first customers are important, both as strategic customers who can participate in product development and positioning of the product, and to generate cash flow.

Our informants were consistent in that to establish the first product in the market, a few dedicated customers you can cooperate well with, is more important than a large number of customers. To find and nurture a few, important customers, relationship marketing and communication skills are important marketing tool. Company representatives need to adjust their communication to suit different audiences.

FORORD

Denne masteroppgaven er en del av MBA studiet ved Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland. MBA studiet er samlingsbasert og vi har fulgt samlingene i Tromsø.

Studiet forutsetter minimum bachelorkompetanse innenfor andre fagområder enn økonomi og ledelse. Vi har begge bakgrunn fra molekylærbiologi, og jobber ved siden av studiene i markedsavdelingen hos ArcticZymes AS i Tromsø. Gerd har jobbet der siden 2004, mens Lill Hege begynte i deltidsstilling i mars 2011, og utvider til heltidsstilling fra januar 2012.

Kombinasjon med jobb i en bioteknologibedrift har bidratt til valg av tema, har gitt rom for refleksjon og har gjort det lettere å holde fokus. Det har vært viktig å forsøke å unngå at teksten blir for intern. Utfordringene har vært å kombinere travel jobb i en bedrift som er i eksponentiell vekst, og som også i løpet av året har flyttet hele virksomheten og implementert et nytt kvalitetssystem, med skriving av en oppgave.

Formålet med oppgaven er å undersøke hva som påvirker valg av markedsføringsstrategier i norske bioteknologibedrifter, og om denne bransjen skiller seg fra det som tidligere er beskrevet i litteraturen.

Vi takker spesielt informantene som velvillig stilte opp og svarte på alle våre spørsmål. Vi takker også Elisabeth som har vært tilgjengelig for formelle spørsmål om studiet og oppgavens utforming, og Erik for nyttige innspill om tekstformuleringer. Kommunikasjon med vår veileder, Odd Jarl Borch, har vært noe nedprioritert i travle tider, men vi takker for gjennomlesing og de bidrag vi har fått når vi har bedt om det.

Til slutt takker vi de av våre kollegaer som har holdt oss med selskap utover ettermiddager og i helger. Det betyr også at vi er veldig takknemlige overfor våre familier som har bidratt til arbeidsro, ved å klare seg utmerket godt på egenhånd.

Tromsø, 13.12.2011



Gerd Nilsen og Lill Hege Henriksen

SAMMENDRAG

I denne oppgaven ønsker vi å oppsummere hvilke markedsføringsstrategier små gründerbedrifter i bioteknologibransjen har brukt for å oppnå lojalitet hos sine kunder, og dermed salg av produkter. Vi formulerte problemstillingen slik: *Hvordan påvirker bedriftskontekst de markedsføringsstrategier som kan gi kundelojalitet hos små bioteknologibedrifter?*

For å få en oversikt over hvilke faktorer som påvirker valg av markedsføringsstrategi startet vi med å lage en analysemodell. Der foreslår vi at bransje- og bedrifts karakteristikk er vesentlig for hvilken markedsføringsstrategi som velges.

Resultatene indikerer at både bransjeegenskaper, bedriftenes egenart og ikke minst bedriftens livsfase har stor betydning for hvilke markedsføringsstrategier som er tilgjengelig. Den viktigste bransjefaktoren er produktenes lange vei til markedet, dvs. at produktutviklingen er svært tid-, kunnskaps-, og kostnads krevende. Norske bioteknologibedrifter er ofte små, forskningstunge gründerbedrifter. Det at bedriftene er unge, har begrensede ressurser og få, men komplekse produkter, påvirker i stor grad valg av forretnings- og markedsføringsstrategi.

Informantene la vekt på at forretningsstrategi er viktigere enn markedsføringsstrategi for bedrifter i etableringsfasen, mens markedsføringsplan og -strategi blir viktige i senere stadier.

Et av formålene med markedsføring er å skape salg gjennom kundelojalitet. I etableringsfasen er de første kundene viktige både som strategiske kunder som kan bidra i produktutviklingen, og for å skape inntekt.

Våre informanter var samstemte i at noen få kunder som man kan samarbeide godt med, var essensielt for å få etablert produktet i markedet. For å skaffe og vedlikeholde få, viktige, kunder er relasjonsmarkedsføring og god kommunikasjon viktige markedsføringsverktøy.

INNHALDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	1
FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
OVERSIKT OVER FIGURER OG TABELLER.....	7
BEGREPSORDLISTE OG FORKORTELSER.....	8
1. INNLEDNING	9
Bakgrunn.....	9
Problemstilling	9
Avgrensning	11
Oppbygging	11
2. TEORIFUNDAMENT	12
Bioteknologimarkedet	12
Bransjekarakteristikk	12
Bransjens livssyklus	14
Bedriftskarakteristikk for bioteknologibransjen	15
Markedsføring i bedriftsmarkedet.....	16
Konkurransestrategier.....	17
Markedsinformasjon.....	19
Markedsføringsstrategier	19
Segmentering	20
Organisasjoners kjøpsprosesser	20
Transaksjons- og relasjonsmarkedsføring	21
Kommunikasjon	24
Lojalitet og tilfredshet	25

Lojalitet.....	25
Kundetilfredshet	26
Lojalitet og tilfredshet, to sider av samme sak?.....	27
3. METODER	29
Design av analysen.....	29
Utvalg	29
Intervju med representanter for bransjeorganisasjoner	30
Intervju med bransjerepresentanter	30
Intervju med markedsføringsrepresentant	31
Intervju med en kunde	31
Datainnsamlingsmetodikk	31
Analyse	32
Styrker og svakheter ved valgt metode.....	32
4. RESULTAT	33
Intervju med representanter for bransjeorganisasjoner	33
Bransjekarakteristikk.....	33
Markedsføringsstrategier	35
Intervju med representanter for bransjen, I.....	37
Bransjekarakteristikk – bioteknologi, en forskningsbasert industri.....	37
Markedsføringsstrategier	38
Intervju med representanter for bransjen, II	41
Bransjekarakteristikk.....	41
Markedsføringsstrategier	41
Intervju med representanter for bransjen, III.....	44
Bransjekarakteristikk – bioteknologi, en forskningsbasert industri.....	44
Markedsføringsstrategier	45

Generelt om hva som er viktig for kommersialisering	46
Intervju med representanter for markedsføring	47
Bransjekarakteristikk	47
Markedsføringsstrategier	48
Intervju med representativ kunde.....	49
5. ANALYSE OG DISKUSJON	51
Bransjekarakteristikk.....	51
Bioteknologibransjen.....	51
Bedrifter	54
Strategier for kommersialisering i bioteknologibedrifter	55
Forretningsstrategi.....	55
Markedsføringsstrategi	58
Kommunikasjon	64
Kundelojalitet.....	65
Markedsføring i et livssyklusperspektiv.....	67
6. KONKLUSJON	72
Praktiske implikasjoner	72
Begrensninger og forslag til videre forskning	73
7. LITTERATURLISTE.....	74

OVERSIKT OVER FIGURER OG TABELLER

Figur 1: En modell for sammenheng mellom bransje- og bedriftsspesifikke faktorer og valg av vellykket markedsføringsstrategi.

Figur 2: Livssyklus for bedrifter.

Figur 3: Porters generiske strategier.

Figur 4: Eksempel på annonse for et norsk bioteknologiprodukt.

Tabell 1: Oppførsels- og holdningslojalitet deles inn i fire grupper.

Tabell 2: Livsfaser, karakteristiske trekk, og relevant litteratur og modeller.

BEGREPSORDLISTE OG FORKORTELSER

Bedriftsmarkedsføring	Handel mellom bedrifter hvor kunden kjøper produkter for å selge det videre, som ingrediens i egne varer eller på annen måte for å drive bedrift. Andre uttrykk er "Business-to-business marketing", B2B og industriell markedsføring.
Bioteknologi	Bruk av levende organismer for å lage og bearbeide produkter, eller utvinning av produkter fra organismer ved bruk av avansert teknologi.
"Blue Ocean"-strategi	Skape nye behov og dermed nye markeder.
Bransje	Type næringslivsvirksomhet, gjerne inndelt etter fagfelt.
CRM	"Customer Relationship Management"; Kunderelasjonsledelse.
Forbrukersalg	Kunden kjøper til eget eller andres bruk, ikke for videresalg.
Industri	Masseproduksjon av varer for salg.
Kostnadsdrivere	Faktorer som øker kostnaden til produktet.
Kundelojalitet	Tillit, vilje til å kjøpe et produkt når produktet kan dekke kundens behov, samt vilje til å anbefale produktet til andre.
Kunderelasjonsledelse	Systematisering og bruk av kunnskap om kunder, deres interesser og behov for å øke salget.
"Life Science"	Begrepet betyr biologisk forskning, men i bioteknologisammenheng benyttes begrepet for å beskrive forskning innen medisin, helse eller bioteknologi
Marked	Der varer og tjenester selges.
Markedsføringsstrategi	De valg som bedriften gjør for å bringe sine produkt til markedet og oppnå salgsinntekter. Begrepet er i litteraturen sterkt knyttet til teoriene om "marketing management" og "marketing mix".
Markedsorientering	Tar utgangspunkt i markedets behov og preferanser.
Markedsstrategi	Strategier for hvilke markeder produktene skal markedsføres i.
OEM	"Original Equipment Manufacturer". Brukes om bedrifter som produserer varer som selges under andres merkenavn, eller inngår i deres produksjon.
Produktorientering	Tar utgangspunkt i produktet og dets egenskaper.
"Red ocean"-strategi	Konkurrere i eksisterende marked.
Sluttbrukersalg	Bedriftskunder som kjøper produkter for bruk i egen virksomhet.
Tilfredshet	Mål på i hvilken grad noe overgår forventninger.
Verdidrivere	Faktorer som øker oppfattet verdi av produktet.

1. INNLEDNING

Bakgrunn

Marin bioprospektering og bioteknologi er et nasjonalt satsningsområde, hvor tanken er at deler av våre rike, marine naturressurser skal omdannes til kommersiell virksomhet. I Tromsø er Barents BioCenter nylig fullført og huser flere bioteknologifirmaer som danner en aktiv bioteknologiklynge. Dette senteret er en unik møteplass og samarbeidsarena for næringsliv, virkemiddelapparat og academia innenfor bioteknologi. I universitetsmiljøet gjøres det forskning som kan lede til produkter som kan tas ut til et marked av gründere eller kommersielle aktører. Dette forutsetter fokus på kommersialisering, og finansiering av prosessen fra produkt til marked. Relativt store mengder offentlige midler har vært brukt til finansiering av ulike bioprospekteringsprosjekt, men kommersialiseringen har hittil vært begrenset. Med kommersialisering mener vi her å bringe forskningsbaserte produkter og tjenester til markedet i så stor grad at salgssinntekter kan være med på å finansiere videre forskning og utvikling. For å oppnå det, trenges markedsføringsstrategier som gir tilstrekkelig salg til å nå de mål man setter seg.

Bioteknologibransjen er en innovativ bransje der analysemetoder og produktutvikling skjer veldig raskt (McGrath, 2001). Det innebærer at man ikke bare selger et fysisk produkt, men også den informasjon og service som kreves for å få fullt utbytte av produktet.

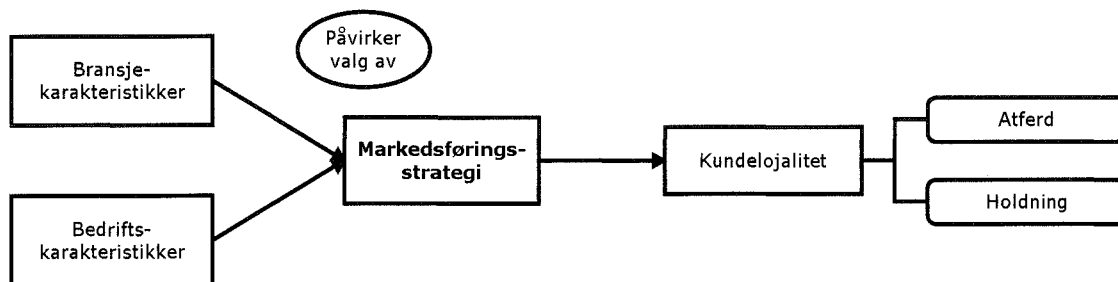
Høyt teknologiske produkter krever stor grad av opplæring og oppfølging for å gi en god kjøpsopplevelse. Dette kan påvirke valg av markedsføringsstrategier i denne bransjen.

Fordi bioteknologibransjen er relativ ny, og de fleste bedrifter i Norge enda er i oppstart- eller vekstfase, finnes det forholdsvis lite kompetanse og erfaring med hva som kreves for å lykkes. Enkelte aktører har vært lengre i markedet, og det kan være interessant å se hvordan disse har disponert sine ressurser for å skaffe kunder og skape lojalitet.

Problemstilling

Vi antar at bransje- og bedriftsspesifikke faktorer påvirker valg av markedsføringsstrategi i bioteknologibransjen. Kundelojalitet er kjernen i en bedrifts mulighet for salgssinntekter, og kan deles inn i atferds- og holdningslojalitet, hvor atferdslojalitet viser resultat på kort sikt, mens holdningslojalitet kan gi resultat på lang sikt. Vi har laget en analysemodell for antatt

sammenheng mellom bransje- og bedriftsspesifikke forhold, markedsføringsstrategier, og kundelojalitet i bioteknologibedrifter.



Figur 1. En analysemodell for sammenheng mellom bransje- og bedriftsspesifikke faktorer og valg av vellykket markedsføringsstrategi.

Med markedsføringsstrategi mener vi de valg som bedriften gjør for å bringe sine produkt til markedet og oppnå salgsinntekter. Noen av de viktigste elementene er markedssegmentering, valg av målgrupper og posisjonering, og markedsmiksteorien om de 4 P'er (produkt, pris, plass og promotering) (Kotler & Keller, 2006; Webster, 2005). Webster nevner f.eks. i sin artikkel at de 4 P'er har fått uforholdsmessig stor plass i markedsføringsstrategibegrepet, på bekostning av de andre elementene.

Kundelojalitet defineres som tillit og vilje til å kjøpe et produkt når produktet kan dekke kundens behov, samt vilje til å anbefale produktet til andre (Buttle, 2009). Vi har valgt å forutsette at lojalitet er nødvendig for å oppnå en kundemasse som gir inntekt nok til å karakterisere bedriftene som vellykkede.

Vår hovedproblemstilling er:

Hvordan påvirker bedriftskontekst de markedsføringsstrategier som kan gi kundelojalitet hos små bioteknologibedrifter?

Delspørsmål:

1. Hvordan påvirker bransje- og bedriftskarakteristika valg av markedsføringsstrategi i små bioteknologibedrifter?

Bioteknologibransjen endrer seg raskt pga teknologiutvikling, og mange bedrifter i denne bransjen er i oppstarts- eller vekstfase. Det er rimelig å anta at både teknologisk utvikling i bransjen, biologisk kompleksitet i kjernekompetansen, og høy andel bedrifter i oppstartsfasen påvirker norsk bioteknologibransje og dermed mulige valg av markedsføringsstrategier.

2. Hva ansees å være de viktigste elementene i en markedsføringsstrategi for å etablere kunderelasjoner og oppnå kundelojalitet i små bioteknologibedrifter?

Bioteknologibransjen har lang vei fra produkt til marked, og andelen bedrifter som aldri får etablert sine produkter i markedet er stort. Noen lykkes, og vi ønsker å studere om det er felles oppfatning av hva som kreves for å lykkes.

Avgrensning

Bioteknologibransjen favner mange fagretninger og forretningsmodeller, og vi begrenser oss til produksjonsbedrifter. Vi ser kun på bedriftsmarkedet, men vil gjøre noen sammenligninger opp mot forbrukermarkedet. I beskrivelse av modeller er det ramset opp en del ytre faktorer som kan påvirke valg av markedsføringsstrategi, men av kapasitetshensyn får vi ikke undersøkt alle faktorene like grundig her.

Mange sentrale temaer, som kundetilfredshet, kjøpsprosesser, effekt av massemarkedsførings- og konkurransestrategier blir ikke belyst. Denne undersøkelsen gir mer et grovt bilde over hva som virker vellykket, og kan danne grunnlaget for mer spesifikke studier.

Oppbygging

Oppgaven følger standard oppbygging for forskningsrapporter, med *Innledning* som gir introduksjon til temaet, *Teorifundament* som gjengir relevant litteratur innen valgte tema, *Metode* som forklarer hvordan dataene er innhentet, *Resultat* som gir et sammendrag av funn, og *Analyse og diskusjon* som sammenfatter resultatene og setter dem i sammenheng med teori. Til slutt oppsummerer og konkluderer vi, og gir anbefalinger for videre studier.

2. TEORIFUNDAMENT

Formålet med dette kapitlet er å gi en introduksjon til bioteknologibransjen, markedsføring i bedriftsmarkedet, og relevante markedsføringselementer som kan føre til lojalitet i dette markedet.

Bioteknologimarkedet

Dette delkapitlet handler om hva som kjennetegner bioteknologibransjen og bedriftene i denne bransjen.

Bransjekarakteristikk

Bioteknologi er et vidt begrep og det er mange ulike oppfatninger om hva begrepet inneholder. En bred definisjon er at bioteknologi er bruk av levende organismer for å lage produkter, eller utvinning av produkter fra organismer ved bruk av teknologi. Eksempler er bruk av gjærceller for å omdanne malt til øl, isolering av immunstimulerende forbindelser fra celleveggene hos gjærceller, eller bruk av mikroorganismer for å omdanne biologiske molekyler til farmasøytiske produkter. I Nasjonal strategi for bioteknologi (s. 15) defineres bioteknologi som ”anvendelse av naturvitenskap og teknologi på levende organismer og på deler, produkter og modeller av disse, slik at levende eller ikke-levende materialer endres for å frambringe kunnskap, varer og tjenester. Begrepet favner både forskning og kompetanseutvikling, og anvendelse av de mange typene bioteknologi.”

(Kunnskapsdepartementet, 2011)

Bioteknologimarkedet er et stort og vidt bedriftsmarked for ingredienser til helsekost og hudpleie, farmasøytisk industri, tekstilindustri, molekylærbiologisk forskning og diagnostikk, og mange andre bransjer. Bioteknologiindustrien er en forskningsbasert industri, som krever større integrering av forskning og forretning enn det som tradisjonelt har vært vanlig (Pisano, 2006). Bransjen blir ofte sammenlignet med IT-bransjen fordi dette også er en relativt ny, høyteknologisk, kunnskapsbasert industri med opprinnelse i universitetsmiljøer.

Bioteknologiindustrien skiller seg imidlertid radikalt fra annen høyteknologisk industri på tre måter: begrenset kunnskap om biologiske systemer og prosesser gjør bioteknologisk forskning ekstremt risikofyllt, utviklingen av produkter krever en integrert prosess og kan ikke brytes ned i oversiktlige små prosjekt, og mye av den kunnskapen som ligger i de ulike

fagretningene som må samarbeide er basert på vurderingsevne og erfaring, noe som gjør kollektiv læring svært utfordrende (Pisano, 2006).

Bioteknologiske produkter har ofte lang vei til markedet, fordi produktutvikling kan være komplisert og produktene har høye krav til dokumentasjon. Dokumentasjonskravet kan skyldes at brukerne må forstå produktet før de vil ta det i bruk, eller for å sikre at farmasøytiske produkter ikke har helseskadelige bivirkninger.

Produktene er ofte basert på akademisk forskning, og danner utgangspunkt for oppstart av nye bedrifter. Disse har ikke økonomiske muskler til å ta produktet hele veien til markedet, og trenger som regel partnere som kan bidra med markedsføringen. Markedsføring i bioteknologimarkedet, i likhet med andre høyteknologimarkeder, blir derfor ofte mer forretningsutvikling og -strategi, enn tradisjonell produktmarkedsføring (Solberg & Danielsen, 1992). For mange bioteknologibedrifter blir markedsføringen mer et instrument for å skaffe finansiering til videreutvikling av produktet enn for å selge det ferdige produktet. Noen bioteknologibedrifter klarer å skaffe finansiering til å ta produktet helt til sluttbrukermarkedet, mens de fleste inngår et strategisk partnerskap hvor ett større, mer etablert firma finansierer de videre faser i produktutviklingen mot å få enerett til det ferdige produktet. Å oppnå samarbeid krever markedsføring både av produktet og av personene som står bak produktet. I denne fasen kreves det god kommunikasjon mellom forskerne som utvikler produktet og potensielle kunder. Siden produktene gjerne ikke er ferdig utviklet kan kunden/samarbeidspartneren få stor innflytelse på utformingen av sluttproduktet. Forhandlingsstyrke vil ha stor betydning for utfallet av samarbeidsavtaler. Kinukawa og Motohasi viser at kjøpere i bioteknologibransjen har oppnådd et større overskudd enn selgere, dvs. at produktene blir solgt billigere enn nødvendig i første ledd. Dette forklares med regionale forskjeller i tilgang på kapital, stor tilgang på små firma som er avhengig av å få en avtale for å overleve, og ulikt fordelt markeds kunnskap. Utviklingsstadiet for produktet er, som forventet, dominerende faktor for kontraktsprisen, slik at selger oppnår større overskudd jo mer utviklet produktet er (Kinukawa & Motohashi, 2000).

Enkelte bioteknologibedrifter tar produktet hele veien til markedet og da inntreer andre problemstillinger. For produksjon til hudpleie eller farmasøytiske produkter må produktene gjennom flere utviklingsfaser før produktene når markedet. Innen helsekost er det ofte store firma som markedsfører sluttproduktene og har mange underleverandører. Biologiske produkter innen "Life Science" krever ofte spesielle transportløsninger, kunnskapsnivået hos brukerne er meget høyt, og produktene har ekstremt spesifikke og snevre bruksområder. Dette

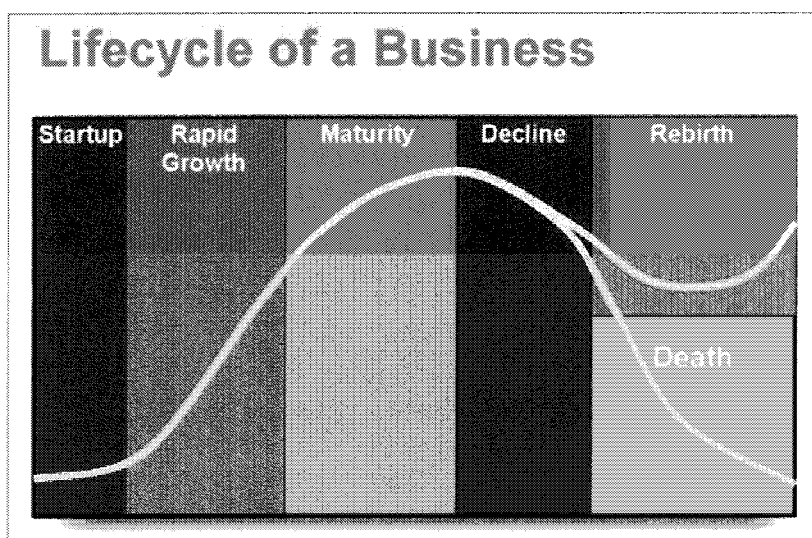
krever kunnskap hos salgspersonell om kundene og deres behov for å kunne drive effektiv markedsføring og salg.

Bioteknologibransjen er global og kunder kommer fra hele verden. Kunnskapsdepartementet foreslår i sin strategi, deltakelse i internasjonale prosjekter og nettverk for å lette markedstilgangen (Kunnskapsdepartementet, 2011). Å skaffe informasjon om markeder i andre deler av verden og å skape synlighet, kan være ressurskrevende for en liten aktør i et stort marked. Høyt fokus på markedsforståelse er nødvendig i et internasjonalt marked.

I tillegg til markedsmessige utfordringer ved et internasjonalt marked, er det ulike regler og kostnader knyttet til ulike deler av verden. Regler for toll og frakt er faktorer som har betydning for et bioteknologifirmas valg av leverandører, fordi bytte av leverandører kan gi merarbeid. Omgivelsene kan altså være en pådriver for adferdslojalitet, dvs. at kundene er lojale pga vane, mer enn valg (Miller & Kattiyapompong, 2009; Rauyruen, Miller, & Barrett, 2005).

Bransjens livssyklus

Deler av bioteknologibransjen er relativt ung og i hurtig utvikling, se figur 2. I oppstartsfasen har bedriftene i bransjen høy forskningsaktivitet for å drive fram nye produkter, men svært få av dem har inntektsgivende salg. Vekstfasen inntreffer når bedriften får produkter ut i markedet og genererer inntekter ved sitt salg. Når bransjen blir mer moden og noen bedrifter har etablert seg med stabil inntekt, mens andre har falt bort, blir det mer vanlig at bransjen preges av bedrifter med høy markedsføringskompetanse (B. Smith, 2007).



Figur 2. Livssyklus for bedrifter. Figuren er kopiert fra (Bersin, 2008).

Bioteknologibransjen er kunnskapsintensiv og forsknings- og utviklingskompetanse vil være nødvendige, men ikke tilstrekkelig for å oppnå varige konkurransefortrinn. For å bli en fremtidig markedsleder kreves i tillegg strategisk markedsføringskompetanse (B. Smith, 2007). De ulike stadier i bedriftens livssyklus krever ulik kompetanse. Bedrifter i tidlige stadier må ha mer fokus på bedriftsstrategi og forretningsutvikling enn på tradisjonell produktstrategi, mens modne bedrifter trenger mer produktmarkedsføring. De mest suksessfulle utviklingsstrategier forekommer i bedrifter som har et nært forhold til sine kunder og dermed får en god markedsinnsikt. Suksess oppnås gjennom en kombinasjon av riktige intern struktur, prosesser og kultur. Dette gjør bedriften i stand til å ta de riktige beslutninger til riktig tidspunkt (Hansen, 2007; Kvesic, 2008).

Bedriftskarakteristikk for bioteknologibransjen

Norges Forskningsråd fikk i 2000 laget en rapport om næringsrettet bioteknologi i Norge (Norges Forskningsråd, 2000). Rapporten beskriver norske bedrifter som meget små i forhold til europeiske og amerikanske bioteknologiselskaper (s. 2). ”I gjennomsnitt har de kanskje en firedel så mange ansatte som det gjennomsnittlige bioteknologiselskapet i Vest-Europa og en tolvdel så mange som et typisk amerikansk bioteknologiselskap”.

Bioteknologibedrifter, både i Norge og internasjonalt er sjelden store industribedrifter, men mindre gründerbedrifter. Ulempene ved små gründerbedrifter kan være overmott, manglende kjennskap til kommersialisering og manglende ressurser til markedsføring. Bedriftene behøver partnere for å få kommersialisert sine produkter. Partnerne kan bidra med finansielle ressurser, kompetanse, eller markedstilgang. Behovet for investorer, og deres forventninger til synliggjøring av inntjeningsmuligheter, gjør at bedriftene må ha mer fokus på inntjening.

I Norge er det mange bedrifter innenfor marin bioteknologi og innen analytisk bioteknologi (som medisinsk diagnostikk). ”Den overveiende andelen av norske bioteknologiselskaper arbeider med analyse og analysemetodikk. Årsakene er at denne grenen av bioteknologien gir relativt kort vei til markedet samtidig som teknologien løser et betydelig behov” (Norges Forskningsråd, 2000, s 30-31).

I Norge, som internasjonalt, bruker bioteknologiselskaper i en tidlig fase store ressurser på forskning og utvikling (FoU). Spesielt i medisinsk bioteknologi kreves det mye forskning og utvikling før et produkt kan komme på markedet. Kostnader til FoU utgjorde mer enn 60 prosent av de samlede kostnadene for et flertall av de bioteknologibedriftene som svarte på spørsmål om forskningsutgifter i denne statusrapporten.

Markedsføring i bedriftsmarkedet

Bioteknologiselskapene som er omtalt i oppgaven selger produkter til andre virksomheter. Markedsføring på bedriftsmarkedet kalles "Business-to-business marketing", B2B, eller industriell markedsføring, og er den markedsføring som retter seg mot organisasjoner som kjøper varer og tjenester for sin egen drift, og inkluderer derfor ikke salg til forbrukere (Biong & Nes, 2009).

Med bedriftsmarked mener vi bedrifter og andre institusjoner som enten kjøper produktene for videresalg, for integrering i egne produkter, eller i egen forskning og/eller kontroll av produkter. Innenfor bedriftsmarkedet finner vi ulike typer kunder, som f.eks. bedrifter, distribusjonsselskap og offentlige organisasjoner. Hver av disse har sine undergrupper av kunder som vil ha ulike kjøpsprosesser. Bedrifter kan være brukerkunder som bruker produktet i egen produksjon eller prosess, f.eks. bakeren som kjøper en slikkepott for å effektivisere produksjon av kaker; OEM-kunder som skal videreselge produktet under eget navn, f.eks. bakervarer som selges av Rema under merket "Landlord", og bearbeidingskunder som bruker produktet som en del av eget produkt, f.eks. bakere som kjøper mel for å produsere brød. Markedsføring til bedrifter og organisasjoner er ofte mer komplisert enn til forbrukere, og stiller spesielle krav til markedsføringsstrategi og den mer utøvende markedsføringen. Kundene på forbrukermarkedet kjøper til eget bruk, noe som innebærer at kjøper, betaler og bruker er gjerne samme person eller familie; mens kjøper, betaler og bruker i bedriftsmarkedet kan være ulike personer med svært ulike interesser.

En organisasjon kan drive markedsføring på ulike måter, og markedsorientering er et konsept der bedriften fokuserer på kundeorientering, konkurrentorientering og interfunksjonell orientering (Biong, Nes 2009). Med kundeorientering menes å ha tilstrekkelig informasjon om kundene, i dette tilfellet andre virksomheter, for å levere løsninger som oppfattes å ha høy verdi hos hver kunde. Leverandøren må forstå kundens verdidrivere, dvs. å forstå hva som er viktig for kunden og som utløser betalingsvilje. Konkurrentorientering går ut på å forstå styrker og svakheter hos konkurrentene og deres strategier. Interfunksjonell orientering innebærer at bedriften koordinerer alle sine ressurser, alle ansatte, for å gi kunden maksimal verdi. Gevinsten av markedsorientering i en bedrift er en organisasjonskultur der alle ønsker å levere best mulig verdi til kundene. Alternativet til markedsorientering er gjerne produktorientering, hvor man tar utgangspunkt i produktets egenskaper og kvalitet, og forutsetter at kundene forstår og ønsker produktets unikheter. Stort sett må virksomheter kunne

orientere både i retning av produkt og marked. Utelukkende produktorientering vil kunne hindre utvidelse av markedet, mens utelukkende markedsorientering kan svekke videre produktutvikling.

Konkurransestrategier

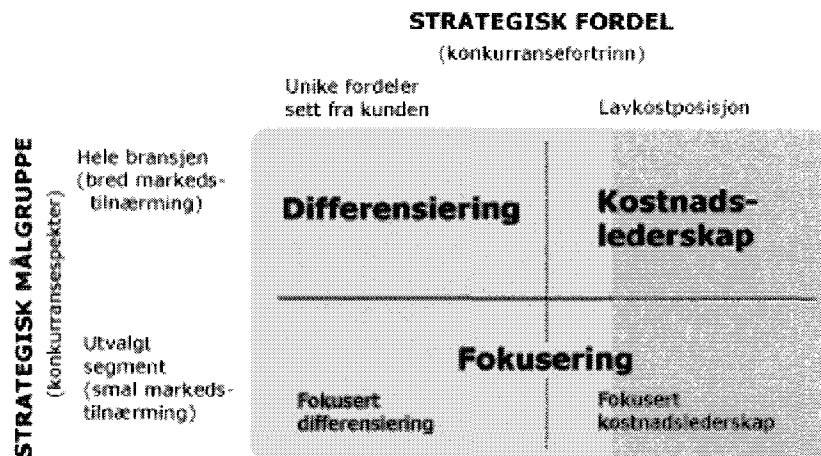
Fordi valgt konkurransestrategi påvirker mulighetene for valg av markedsføringsstrategier, vil vi starte med å skrive litt om konkurransestrategier.

En bedrift, uansett bransje, må lage en forretnings- og strategiplan før oppstart. Det er viktig å skaffe oversikt over hvilket marked en ønsker å gå ut i, hvordan dette markedet ser ut, hvilke konkurrenter som finnes, potensiell kunder etc. I tillegg må en være bevisst ulike former for strategier og hva som ligger bak hver enkelt (Porter, 1992).

Forretningsstrategier kan ha utgangspunkt i *ressurser* hvor unik tilgang til råvarer, kunnskap eller teknologi danner grunnlaget for bedriften, *konkurranse* hvor bedriften har funnet en måte å drive bedriften mer rasjonelt enn andre, eller *produkt og marked* hvor bedriftens unikheter består i forståelse av markedets behov og hvilke produkter som passer (Roos, Krogh, & Roos, 2010).

Begrepet strategisk grunnlag tar utgangspunkt i antagelsen om at virksomheten konkurrerer i et marked hvor man kan velge enten å ha fokus på kostnadssiden eller verdiskapingssiden av virksomheten, og at man kan velge mellom et smalt felt av markedet eller gå bredt ut (Porter, 1992). Porter tar utgangspunkt i at bedriften ikke befinner seg i et vakuum, men har ulike eksterne faktorer som påvirker bedriftens muligheter til å lykkes. I virkeligheten er eksterne faktorer nesten ubegrenset, men Porter velger å fokusere på de faktorene han mente var viktigst å ha oversikt over for å kunne lykkes: kunder, leverandører, varer som erstatter behovet for dine produkter, og nye aktører i markedet. Disse kalte han de fem konkurransekraftene, som er utgangspunktet for utviklingen av de generiske konkurransestrategiene *kostnadsleder*, *differensiering*, *fokusering* (Lund & Lorentzen, 1992; Porter, 1992).

Porters generiske strategier er definert langs to dimensjoner, strategisk målgruppe og strategisk fordel, se figur 3. Strategisk målgruppe tar utgangspunkt i om man ønsker å selge til et bredt marked eller til en smalere nisje, mens Strategisk fordel tar utgangspunkt i valg mellom kostnadsfokus eller differensiering. Valget bestemmes til dels av selskapets kjernekompetanse. For selskap som ikke har en unik kompetanse, vil kostnadsfokus være mer relevant enn for selskap som har en unik teknologi.



Figur 3. Porters generiske strategier. (www.lederkilden.no)

Noen foretrekker å dele inn i fem strategibegrep: kostnadsleder, bred differensiering, kostnadsfokus, kost/nyttfokus, kostnadsfokus, og fokusert differensiering (Thompson, Strickland, & Gamble, 2010).

Porters generiske strategier kan kalles for "Red ocean"-strategi fordi strategien går ut på å vinne over konkurrentene (Thompson et al., 2010). En alternativ måte å tenke strategi på er "Blue ocean"-strategi (Kim & Mauborgne, 2005; Thompson et al., 2010). Her er poenget at man ser bort fra konkurranse mellom etablerte aktører i et marked, og heller skaper helt nye markeder og nye behov. Man kan fokusere på å kommunisere til helt nye kundegrupper at det finnes et produkt som kan løse deres problem. En slik strategi tillater å kombinere kostnads- og differensieringsfokus, siden man ser på markedets behov med nye øyne og fjerner noen kostnadsdrivere mens man tilfører helt nye verdidrivere. Kostnadsdrivere er faktorer som øker produktets produksjons- eller markedsføringskostnad, mens verdidrivere er faktorer som øker oppfattet verdi av produktet, og dermed utløser betalingsvilje.

Et eksempel kan være en bioteknologibedrift som bruker genmodifiserte organismer i produksjonen og mikser genprodukter etter behov, fantasi og evner. Denne bedriften vil relativt lett havne i en "Blue ocean"-strategi; ikke fordi man bevisst går inn for det, som teorien har som utgangspunkt, men fordi hele markedet er så nytt at ethvert produkt kan skape et nytt marked. Gentester til privatpersoner er også en "Blue ocean"-strategi. Et eksempel på et slikt firma er selskapet "23andMe" (<https://www.23andme.com>). Det skapes et helt nytt marked. Der det tidligere kun var formelle aktører i form av sykehus, forskningsinstitusjoner eller rettsmedisinske institutt, har man nå laget et forbrukermarked, uten at det tar en eneste kunde fra det formelle markedet.

Når en konkurransestrategi er valgt, trengs informasjon om markedet for å lage en markedsføringsstrategi.

Markedsinformasjon

I en markedsorientert bedrift er markedsinformasjon svært viktig og informasjonen må være tilgjengelig for hele bedriften. Markedsinformasjon kan være informasjon om trender i markedet, politiske forhold i land man eksporterer til, utviklingsnivå i relevante bransjer, men også kundespesifikk informasjon. Kunderelasjonsledelse (Customer Relationship Management, CRM) er et eget fagfelt innen markedsføring (Buttle, 2009; Gummesson, 2003). En kundedatabase (CRM-system), brukes gjerne for lagring av ordre- og fakturaopplysninger, interessefelt til kundene, og hvilke personer en har kontakt med. Slike systemer er nyttige når markedet er etablert og kundegruppen er stor. For bedrifter i oppstartsfasen er gjerne mer generell markedsinformasjon vel så viktig. Annen viktig informasjon om markedet kan komme fra markedsovervåking eller markedsforskning. Man kan undersøke forhold som gjelder konkurrenter, bransjespesifikke utfordringer, utvikling i markedet og annet som har betydning for eget marked. Slike undersøkelser kan gjøres rutinemessig, eller i forbindelse med strategisk planlegging. I markedet for virksomheter omfattet av denne oppgaven er de mulige kundene, eller målgruppen, relativt få virksomheter. Det krever en informasjonsinnhenting som er mer kvalitativ og ad hoc på formelle og uformelle arenaer.

Markedsføringsstrategier

Det er flere typer markedsføringsstrategier å velge mellom, avhengig av marked og produkt. I markedsføringsstrategi inngår valg av virkemidler for å oppnå inntekter, herunder segmentering, valg av målgruppe, posisjonering og markedskommunikasjon (Kotler & Keller, 2006; Webster, 2005). Det er nødvendig å definere de mulige målgrupper, og velge blant disse før posisjonering av produktene (Kotler & Keller, 2006). For standardiserte, eller etablerte produkter definerer produsenten selv de 4P'er, produkt, pris, plassering og promotering, mens for nye produkter i bedriftsmarkedet defineres gjerne disse parametrene i samarbeid med kundene.

I denne prosessen blir troverdig, faktabasert kommunikasjon viktig, og særlig viktig hvis det er slik at kunnskapen om produktet er mangelfull hos den mulige kunden. Det skal bygges et langsiktig kundeforhold som skal oppfattes som nyttig for begge parter.

Segmentering

Å velge kunder er noe av den viktigste beslutning en leverandør på bedriftsmarkedet foretar seg. En stor kundemasse vil neppe ha de samme ønsker og behov, og for å kunne tilpasse produkter og markedsføring mer målrettet kan markedet deles inn i homogene grupper (Lund & Lorentzen, 1992). Dette kalles segmentering. Bedrifter velger variabler for å dele opp markedet, og finner karakteristiske trekk ved kundene som gjør det enklere å forutse hvordan hver gruppe vil reagere på markedstiltak gjort av bedriften. I forbrukermarkedet er typiske segmenteringsvariabler geografi, alder, kjønn, inntekt, utdanningsnivå, livssituasjon, etc. Segmenteringsvariabler i bedriftsmarkedet kan være produktenes bruksområder, geografi, bedriftsstørrelse og organisasjonstype. Med organisasjonstyper mener vi inndeling etter hvorfor kundene kjøper produktene. Eksempel er videresalg, bearbeiding eller intern bruk.

Kunder kan segmenteres på ulike måter, men i et globalt bioteknologimarked kan en hensiktsmessig segmentering være: OEM-kunder, distributører, sluttbrukere og strategiske kunder. OEM-kunder (OEM, Original Equipment Manufacturer) er firma som kjøper opp komponenter hos flere bedrifter for å sette det sammen til et eget produkt. Med distributør menes her salgsbedrifter som videreselger produsentens merkevare. OEM-kunder og distributører kan evt. slås sammen til en gruppe, volumkunder. En sluttbruker kjøper et produkt og bruker det i egen drift, og er det bedriftssegmentet som best kan sammenlignes med forbrukermarkedet. Med strategiske kunder menes kunder som ikke gir overskudd på kort sikt, men som er ledende innen sitt felt og kan generere økt utbredelse av produktet.

Mange bedrifter fungerer som kunder innenfor alle tre kategorier, men det er viktig for markedsfører å være bevisst hvilke motiv kunden har for det aktuelle kjøpet, ut fra hvilken kategori han eller hun tilhører.

Organisasjoners kjøpsprosesser

For å kunne velge riktige markedsføringsvirkemidler, er det viktig å forstå kjøpsprosessene i det valgte kundesegmentet. En kjøpsprosess i bedriftsmarkedet er en kompleks, og mer eller mindre formell, prosess (Biong & Nes, 2009). For å kvalitetssikre innkjøpene er det gjerne flere funksjoner involvert enn ved forbrukerkjøp. En gruppe med personer som deltar i kjøpsprosessen kalles kjøpscenter, og deres oppgave og påvirkning i saken varierer i prosessen. Disse er medlemmer i organisasjonen og ofte tverrfaglig sammensatt, for å få fram kjøpsrelatert informasjon. De ulike aktørene har behov for ulik informasjon for å kunne gjøre sin jobb best mulig, og det at de får den informasjonen de trenger er viktig for deres

tilfredshet (Rossomme, 2003). Antall mennesker som er involvert avhenger av bedriftens størrelse. I små bedrifter vil de ulike trinn ofte gjøres av en eller få personer slik at prosessen ikke behøver å være så komplisert. En markedsfører for en leverandørbedrift må finne de riktige stedene å være tilstede på, og i dialog med kunden under kjøpsprosessen. Det er mulig å påvirke hvert enkelt trinn, så ulike tiltak til ulike trinn kan være nødvendig.

Generelt tenker man at personlig salg er mye viktigere i bedriftsmarkedet, mens generell reklame er viktigere på forbrukermarkedet. Kjøpsprosessene hos ulike typer bedrifter varierer mellom bransjer, og ulike produkter innad i bransjer vil kreve ulike kjøpsprosesser avhengig av produktenes egenskaper. I tillegg varierer prosessene med størrelse og kompleksitet hos bedriften. Det er snakk om tre typer kjøp: *førstegangskjøp*, *rutinekjøp* og *modifisert gjenkjøp* (Rossomme, 2003).

Ved førstegangskjøp kjenner man ikke produktet som skal kjøpes, og en grundig informasjonsinnhenting blir viktig. Ved rutinekjøp er det ofte smårekvisita eller produksjonskomponenter som kjøpes ofte, og er rutine. Det legges mest vekt på bestilling og mottak av varene, og evaluering av løsning. Modifisert gjenkjøp handler gjerne om at større ting som er brukt før, må kjøpes inn på nytt. Godt eksempel er kopimaskin eller nye printere. Hele kjøpsprosessen, fra vurdering av behov via produktspesifikasjon til evaluering av løsning, blir tatt i bruk, og flere leverandører og nye løsninger blir vurdert.

Kjøpsprosessene påvirkes i stor grad av ytre faktorer, som bedriften i liten grad kan påvirke, og av markedsføringsaktivitet og bedriftsstrategier som kan påvirkes. Ytre faktorer kan være bransje, størrelsen på bedrifter i denne bransjen, organisasjonsgrad og personer i de ulike bedrifter. Hvordan vi håndterer ulike trinn i kundens kjøpspross antas å ha betydning for kundens tilfredshet og lojalitet, og dette kan påvirkes. Håndtering av kjøpsprosessen inngår i relasjonsbygging mellom leverandør og kunde, som igjen antas å påvirke kundetilfredshet og lojalitet (Biong & Nes, 2009).

Ved nye produkter i nye markeder vil det alltid være snakk om førstegangskjøp, hvor informasjonsinnhenting er en viktig faktor. Denne informasjon kan komme fra åpne kilder, som websider, redaksjonell omtale eller massemarkedsføring. Alternativt kan informasjonen komme ved direkte kommunikasjon mellom selger og kjøper.

Transaksjons- og relasjonsmarkedsføring

Markedsføring har i litteraturen vært delt inn i transaksjons- og relasjonsmarkedsføring (Biong & Nes, 2009; Grönroos, 1994; Gummesson, 2003). Transaksjonsmarkedsføring legger

vekt på produkter og pris, mens relasjonsmarkedsføring bygger på langsiktige relasjoner mellom leverandør og kunder. Transaksjonsmarkedsføring er mer relevant i forbrukermarkedet og sluttbrukerleddet i bedriftsmarkedet, mens relasjonsmarkedsføring er viktigst i volumsegmentene og strategiske segmenter av bedriftsmarkedet – og særlig viktig for mer avanserte produkter, hvor det å forstå kvaliteten er utfordrende.

Valg av transaksjonsmarkedsføring eller relasjonsmarkedsføring avgjøres gjerne av kundesegment, produktkarakteristikk og hvor langsiktige avtaler man ønsker. For spesiallagde, høyteknologiske produkter til bedriftskunder, er relasjonsmarkedsføring hensiktsmessig fordi denne type produkter krever spesiell kunnskap om produktene og kundene krever oppfølging og tilpasning. Fordi produktene er høyt spesialiserte blir ofte byttekostnader for kunden så store at det vil være ønskelig med langsiktige avtaler.

All markedsføring vil ha innslag av både transaksjonstanker og relasjonstanker, men i varierende grad. Teoriene ser ut til å ha oppstått eller blitt utviklet i en rekkefølge som ser ut til å være en glidende overgang fra transaksjonsmarkedsføring til relasjonsmarkedsføring (Gronroos, 1994). I praktisk anvendelse har trolig fenomenene levd side om side hele tiden, slik at årstallene mer beskriver når begrepene ble definert.

Begrepet relasjonsmarkedsføring bygger på tanker fra både markedsmiksteori, industriell markedsføring og nettverkstenking (Gummesson, 2003). Det oppsto på 1980-tallet som følge av mobiltelefonselskapet Ericssons kvalitetssatsning. Man ønsket å gå fra det tradisjonelle produktorienterte kvalitetsbegrepet mot mer kundeorientert opplevd kvalitet. Tradisjonell massemarkedsføring, som bygger på markedsmiksmodellen la ikke stor nok vekt på relasjoner, nettverk og interaksjoner til å skape det kundefokuset man ønsker seg.

Markedsmiksteorien, 4P, er en videreutvikling av mikroøkonomiske teorier om at kun pris bestemmer etterspørselen (Jobber & Fahy, 2009; Kotler & Blom, 1992), og hovedfokus innen denne retningen har vært forbrukermarkeder. Dette er en produktorientert definisjon av markedsføring, og ikke en markedsorientert eller kundeorientert markedsføring (Gronroos, 1994).

Industriell markedsføring eller ”Business to business”-markedsføring handler om markedsføring mellom organisasjoner (Gummesson, 2003). Her er det gjerne mange flere mennesker involvert i beslutningsprosesser enn i forbrukermarkedet. Nettverkstenking legger vekt på langsiktige og stabile relasjoner, og en erkjennelse av gjensidighet, behov for informasjonsflyt og god kommunikasjon (Våland, 2004).

Begrepet relasjonsmarkedsføring defineres som markedsføring som setter relasjoner, nettverk og interaksjon i sentrum (Gummesson, 2003), og ble etablert som begrep i markedsføringslitteraturen av Barbara Bund Jackson (Jackson, 1985). Fra å være et begrep som ble mest knyttet til tjenestemarkedsføring, ble det i løpet av 1990-tallet akseptert som et generelt markedsføringsbegrep (Grönroos, 1994; Gummesson, 2003).

En relasjon er i markedsføring kontakten mellom leverandør og kunde. Nettverket oppstår når det er mange og kompliserte relasjoner, og alle disse relasjonene og nettverkene fungerer sammen, dvs. de utfører aktiviteter, samhandler og innvirker gjensidig på hverandre.

Gummesson har laget en oversikt over 30 relasjoner, og delt de inn i markedsrelasjoner, megarelasjoner og nanorelasjoner. Markedsrelasjonene deles inn i klassiske markedsrelasjoner, som går på leverandør-kunde, spesielle markedsrelasjoner som fremhever enkelte sider ved markedsføringen, eksempelvis forbrukere, interorganisatoriske relasjoner. Megarelasjoner fungerer som støtte for markedsrelasjoner, og her hører lobbyvirksomhet, bedriftsallianser og megaallianser til. Nanorelasjoner tar hensyn til interne relasjoner i firmaet, intraorganisatoriske relasjoner. Relasjonsmarkedsføringsbegrepet tar mer hensyn til helhetlig strategi, inkludert interne og eksterne faktorer som har betydning for resultatet til en bedrift, enn det markedsforskningen la opp til. Relasjonsmarkedsføring krever involvering i markedsføring fra hele organisasjonen, ikke bare markedsføringspersonell. Effektiv relasjonsmarkedsføring består av krevende prosesser og bør være lønnsomt for bedrifter som bruker tid på det. "Return of relationship", defineres som "den langsiktige effekten på lønnsomheten som oppstår av å etablere og opprettholde en organisasjons nettverk av relasjoner" (Gummesson, 2003). Vi foreslår uttrykket *relasjonsutbytte* som norsk begrep for "return of relationship".

Faktorer som er viktig i relasjonsmarkedsføring er å øke varigheten av hvert kundeforhold og å balansere innsats mellom eksisterende kunder og nye kunder. Relasjonsmarkedsføring legger større vekt på eksisterende kunder enn på nye kunder, mens transaksjonsmarkedsføring ikke fokuserer på skillet.

Ved fokus på varighet i kundeforhold gjelder det å holde kontakt med kunden, reforhandle kontrakter og gi bedre pris hvis det handles flere produkter eller større mengde av ett produkt. Det er en etablert sannhet at det er mer kostbart å skaffe seg nye kunder, enn å holde på dem man allerede har fått en relasjon til. Å skaffe nye kunder krever synlighet på nye steder, etablering av nye relasjoner og ofte intensiv omdømmebygging, noe som er svært ressurskrevende. Å ta vare på det omdømmet og de relasjoner man har opparbeidet er derfor

svært viktig. Den langsiktige verdien til et firma avhenger av verdien de har i form av kunderelasjoner. Kundekapitalen er summen av kundenes livsverdi (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000) og kan deles inn i kundens opplevde verdi av et tilbud, verdien av varemerke, og hvor lenge kunden forblir lojal.

I tjenesteproduksjon avhenger relasjoner av kvalitet, produktivitet og samarbeid med kunder. Det fins ulike kunderoller, der de kan være forbruker, produsent, markedsfører, prosjektleder og leverandør av kunnskap. I bransjer som utvikler seg så fort at kundene med fordel kan være med på utvikling av de produktene de trenger, kan de i varierende grad være deltaker i alle fem kunderollene. Kunden kan bidra med kunnskap som brukes til ny- og videreutvikling av produkter, være samarbeidspartner i produktutvikling, og de markedsfører produktene blant sine samarbeidspartnere.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig delvariabel i markedsføringsstrategien. Hvis ikke budskapet når fram gjennom de valgte markedsføringsstrategiene, vil ikke kunden oppleve ønsket effekt, sett fra bedriftens ståsted, og mest sannsynlig ikke være lojal mot produktene (Kotler & Keller, 2006). Jo bedre en bedrift greier å kommunisere at den har oppfattet kundens behov, jo mer effektiv vil budskapet være. Bedriften må også formidle budskapet på en måte som oppfattes riktig av kunden. Ved å ha et tydelig budskap gjennom en valgt markedsføringsstrategi, kan et firma få en lojal kunde, både gjennom holdning og atferd (Grennes, 1999).

Ved relasjonsmarkedsføring søker man å dra nytte av bedriftens samlede kunnskap i markedsføringen. For at ønsket budskapet skal nå frem, er det viktig å ha et bevisst forhold til at språkbruk endrer seg med utdanning. I høyteknologibedrifter kan man utnytte dette i markedsføring ved å skape relasjoner mellom personer som snakker samme fagspråk. En forsker som vurderer å ta i bruk et nytt produkt, vil kanskje oppleve det som mer tillitvekkende å kunne diskutere produktet med en forsker i leverandørbedriften, enn bare å kommunisere med en selger som aldri selv har brukt produktet.

Mange forfattere har nevnt kommunikasjon som viktig for markedsføring (Berg, 2002; Næss, 1999; Rao, 2009). Vi kan oppsummere deres uttalelser til et samlende utsagn: "Å kunne kommunisere verdien av et nytt produkt er minst like viktig som å kjenne til produktets unike egenskaper".

Lojalitet og tilfredshet

Relasjonsutbytte handler om lojalitet og tilfredse kunder. Intuitivt antar vi at når kunder opplever høy kvalitet, blir de mer tilfreds, mer lojale og mer lønnsomme.

Lojalitet

Lojalitet eller kontinuitet kan være gjenkjøp eller fornyelse av kontrakt, men også kundens tilbøyelighet til å anbefale produktet til andre innad i egen bedrift eller til utenforstående.

I litteraturen finnes tre retninger for måling av lojalitet, oppførselslojalitet (vane) som kan måles ved gjenkjøp eller "share of wallet", holdningslojalitet som kan måles ved tilbøyelighet til å anbefale produktet; og sammensatt lojalitet som tar hensyn til både vane og holdning (Liu-Thompkins & L.Tam, 2011; Rauyruen et al., 2005; Reichheld, 2003). For å opprettholde kundelojalitet bør en leverandør jobbe med å forbedre alle sider av kvaliteten på kundeleverandør-forholdet, dvs. tillit, forpliktelse, tilfredshet og servicekvalitet.

Kjøpsplaner (oppførselslojalitet) er avhengig av de to faktorene total tilfredshet og total servicekvalitet, mens holdningslojalitet påvirkes av faktorene tillit til leverandør, følelsesmessig tilknytning og total service kvalitet (Buttle & Burton, 2001; Rauyruen et al., 2005).

For bedriftskunder kan lojalitet deles inn i fire grupper som tar hensyn til oppførselslojalitet og holdningslojalitet: *virkelig lojalitet* hvor både oppførsel og holdningskriterier er høye; *latent lojalitet* når oppførselskriterier er lave, men holdningskriterier er høye; *falsk lojalitet* (vane) når oppførselskriterier er høye, men holdningskriterier er lave; og *ingen lojalitet* for kunder hvor begge faktorer er lave (Miller & Kattiyapornpong, 2009).

Tabell 1. Oppførsels- og holdningslojalitet deles inn i fire grupper (Miller & Kattiyapornpong, 2009).

		Oppførselslojalitet	
		Høy	Lav
Holdningslojalitet	Høy	Virkelig lojalitet	Latent lojalitet
	Lav	Falsk lojalitet	Ingen lojalitet

Det blir dermed viktigere å øke holdningslojalitet, enn oppførselslojalitet fordi det gir mer langsiktige kundeforhold. Relasjon mellom leverandør og bedriftskunder ansees som viktig. Et av formålene med relasjoner er å gjøre kjøpsprosessene lettere, og å oppnå en merverdi utover det de kan få i et vanlig kunde-leverandør-forhold. Det kan f.eks. være at leverandøren kjenner kunden godt nok til å vite når det er passende å tilby et nytt produkt, slik at kunden sparer tid som ellers ville vært brukt til å finne en løsning. Lojalitet er viktig for oppstartsbedrifter som må samarbeide med kunden for å få produkter på markedet (Pisano, 2006), men er også viktig i modne markeder hvor fokuset er på å vinne markedsandeler (Gounaris & Stathakopoulos, 2004).

For bedriftsmarkedsføring vil lojalitet være essensielt, spesielt når kontraktene er store og kundene forholdsvis få. Spesielt for kunnskapsbedrifter som gjerne inngår samarbeidsavtaler før produktene er klare for markedet, er lojalitet viktig for både kjøper og selger. Ved avtaler som inngås i tidlig fase er utfallet av prosjektet usikkert, og oppfinneren er avhengig av at kjøperen bidrar økonomisk til at produktet kommer på markedet, mens kjøperen er avhengig av at oppfinneren fullfører prosjektet på en god måte (Russell-Bennett, McColl-Kennedy, & Coote, 2007; Svendsen, Haugland, Grønhaug, & Hammervoll, 2011). I senere faser av produktets livssyklus vil selgeren være avhengig av gjenkjøp eller nysalg, og sistnevnte oppnås ofte som følge av produktets renommé, som skapes av lojale kunder som prater om produktet.

Kundetilfredshet

Kundetilfredshet defineres som et mål på i hvilken grad produkter, tjenester eller helhetsopplevelse overgår kundens forventninger (Farris, Bendle, Pfeiffer, & Reibstein, 2010). Manglende tilfredshet skyldes gjerne manglende samsvar mellom forventning og opplevelse. Forhold som kan påvirke tilfredshet er varens kvalitet, sammenheng mellom forventning og ytelse, forståelse for kundens behov, kommunikasjonsevne samt kunnskap og evne til å skape tillit (Naik, Gantasala, & Prabhaka, 2010).

De fleste studier av kundetilfredshet omhandler konsumentmarked, mens færre har undersøkt tilfredshet i bedriftsmarkeder. Bedriftsmarkedet har gjerne andre kriterier for tilfredshet enn forbrukermarkedet. Kjøpsprosessen inneholder mange aktører som har ulik vektlegging av faktorer, produktene er lite standardiserte, og avhengighetsforhold mellom kjøper og selger større. For bedriftsmarked fant Homburg & Rudolph sju faktorer som bidrar til tilfredshet eller mangel på sådan: produktkvalitet, interaksjon med salgspersonell, produktrelatert

informasjon, ordrebehandling, teknisk service, kommunikasjon mellom personell hos leverandør og kjøper, samt klagebehandling. De konkluderte med at de viktigste faktorene for total tilfredshet hos kunden, dvs. gjennomsnitt for alle involverte, er ordrebehandling og kontakten med salgspersonell, mens de minst viktige er teknisk informasjon og kommunikasjon mellom personell hos leverandør og kjøper. Hvilke tilfredshetsindikatorer som er viktigst, varierer med hvem man spør. For teknisk personell er klagehåndtering den klart viktigste faktoren, mens produktkvalitet og teknisk informasjon er viktigst for produksjonspersonell, dvs. brukeren av produktet i en industribedrift. (Homburg & Rudolph, 2001).

Lojalitet og tilfredshet, to sider av samme sak?

Mange kunder skifter leverandør selv om de er tilfredse, kanskje for å prøve noe nytt eller fordi de tiltrekkes av en konkurrents markedsføring. Andre kunder forblir lojale selv om de ikke er tilfredse med produktet eller leverandøren. Dette kan skyldes mangel på tid eller kunnskap, usikkerhet, eller at de er bundet av avtaler eller helhetlige løsninger. Innlåsing, knyttet til proprietære standarder og formater, er utbredt både i forbrukermarkedet og i bedrifts- og organisasjonsmarkedet, men innlåsing kan også gjøres ved å skape omstillingshindre i form av kunnskap. Dersom en produsent innarbeider kunnskap om et produkt i hele organisasjonen hos kjøperen, vil det være vanskeligere å bytte leverandør til noe som mange mennesker må lære seg fra grunnen av. Eksempelvis kan et laboratorium være trofast kunde hos en leverandør av et produkt som de bruker mye av. Alt fungerer for så vidt greit, men brukerne er egentlig ikke fornøyd med produktet; det har svakheter som gir problemer for senere steg i prosessen. Man vet at det finnes alternative produkt, men beslutningstakerne vurderer at det å teste ut et nytt produkt vil være for tidkrevende og kostbart. Det virker enklere å godta problemene, enn å bytte leverandør. Dette laboratoriet er typisk eksempel på en lojal kunde som ikke er tilfreds. En forbrukerkunde, eller liten bedrift kan lettere bestemme seg for å bytte produkt, siden det ikke er så mange faktorer og interessenter involvert.

Årsaken til at misfornøyde kunder forblir lojale kan være mange. Yanamandram & White fant at i serviceindustri i Australia var de to viktigste årsakene til at kundene ikke byttet leverandør selv om de var misfornøyde, manglende kunnskap om alternative leverandører og byttekostnader. Andre årsaker var relasjoner, leverandørens evne eller vilje til å rette opp feil, latskap (Yanamandram & White, 2006). Det er altså ikke nødvendigvis alltid en sammenheng

mellom tilfredshet og lojalitet (Reichheld, 2003; Story & Hess, 2006; Yanamandram & White, 2006). Det kan derimot være en sammenheng mellom lojalitet og markedsandeler (Pleshko, 2008). Lojalitet er her en faktor som er viktigere enn tilfredshet.

Lojalitet ser altså ut til å være viktigere for salg enn målbar tilfredshet, men for å etablere lojalitet er tilfredshet en forutsetning (Keiningham, Perkins-Munn, Vavra, Evans, & Theodore, 2003). Når målinger viser redusert tilfredshet hos lojale kunder kan det skyldes at forventningene har økt, slik at opplevelsen ikke lenger overstiger forventningene. For en bedrift eller et produkt som leverer forutsigbart god ytelse burde man kunne se en stigende kurve for lojalitet, og en utflatende kurve for tilfredshet etter hvert som kundene venner seg til forventet kvalitet (Dong, Ding, Grewal, & Zhao, 2009; R. M. Smith, 2003).

En annen grunn til at ulike studier konkluderer ulikt mht sammenheng mellom tilfredshet og lojalitet kan være at sammenhengen ikke alltid er lineær, og om effekten er målbar påvirkes av om man spør kunder av ulik grad av lojalitet (R. M. Smith, 2003).

En tilfreds kunde trenger ikke være den mest lønnsomme kunden, men viktig likevel. Intuitivt antar vi at det er en sammenheng mellom lønnsomhet av en kunde og forventinger til ytelse. Jo mer lønnsom kunde, jo mer krevende vil den være.

3. METODER

Design av analysen

Bioteknologimarkedet er et svært variert marked, noe som gjør kvantitative analyser med statistisk relevans komplisert. Bakgrunnsinformasjonen om bransjens markedsføringsstrategier er også så begrenset at det gir god mening i å starte med å undersøke markedsføringsstrategier i norske bioteknologifirma. Vi velger derfor dybdeintervju med representanter for bioteknologiorganisasjoner, markedsføringsbransjen og bedrifter som har lyktes i denne bransjen. Vi benytter altså en kvalitativ metode (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2004).

Fordi utvalget av bedrifter er relativt begrenset, har vi valgt å gjøre dybdeintervju med representanter for bransjeorganisasjoner og noen få bedrifter, framfor å bruke spørreundersøkelser som ville gi begrenset statistisk relevans.

Uvalg

Valg av intervjuobjekt for dybdeintervju ble gjort slik at vi, om mulig, skulle kunne avdekke forskjeller i holdning til markedstilnærning, og om disse holdningene påvirker bedriftens egenopplevde ”vellykkethet”. For å få et overblikk over den norske bioteknologibransjen og en oversikt over de bedrifter som finnes, gjorde vi først en eksplorativ undersøkelse som dannet grunnlaget for de mer spesifikke intervjuene med bransjerepresentantene. Deretter gjorde vi dybdeintervju av informanter som jobber med markedsføring av bioteknologiprodukter.

I undersøkelse av dette omfanget er det begrenset hvor mange personer som av praktiske årsaker kan intervjues. Vi valgte å intervju to representanter for bransjeorganisasjoner, fordi disse ga noenlunde sammenfallende informasjon. Deretter valgte vi intervjuobjekter med erfaring fra bransjen som vi forventet kunne ha ulike syn på markedsføringsstrategier. For å få mer utfyllende informasjon, gjorde vi noen få små intervju med andre som har tilknytning til bransjen. Vi anser at de intervjuene med bransjerepresentantene er viktigst, men valgte å begrense oss til tre intervjuobjekt da informasjonen ikke avdekket store meningsforskjeller.

Intervju med representanter for bransjeorganisasjoner

For å få oversikt over norske bioteknologibedrifters tilnærming til markedsføring, bruker vi dybdeintervju med representanter for bransjeorganisasjoner i Tromsø og Oslo. Intervjuene varte ca en time og tok utgangspunkt i en intervjuguide uten å følge et stramt mønster. Vi utdypet temaene på bakgrunn av de opplysninger som fremkom under intervjuene.

For å kunne sette bransjen i perspektiv, spurte vi om tidligere arbeidserfaringer i andre bransjer, og hvilke erfaringer de hadde fra bioteknologibransjen.

Vi spurte deretter om hvilke bioteknologibedrifter de kjente til og ba dem fortelle litt om hver av bedriftene med fokus på produkt, hovedmarked og kjennskap til markedsføringsstrategi. Vi søkte å få fram hvilke markedsføringsmetoder som er viktig for de ulike bedriftene og i hvilken grad det ble sett på som vellykket.

Når vi hadde gjennomgått markedsføringsstrategiene som de ulike bedriftene benytter, kom vi tilbake til spørsmålet om dette er bransjespesifikt eller om det er andre faktorer som påvirker valg av strategi. Vi spurte også om det er geografisk forskjeller i denne bransjen.

Ved å spørre kun to representanter fikk vi bare fram deres erfaringer som også preges av deres bakgrunn innen utdanning, tidligere arbeidserfaring og deres holdning til bioteknologibransjen.

Intervju med bransjerepresentanter

For å få et nærmere innblikk i tankegangen bak vellykkede bioteknologibedrifter intervjuet vi representanter med erfaring fra bioteknologibedrifter som har eller har hatt produkter i markedet, og dermed kan si noe om hva som er viktig for å få produktene ut i markedet. Vi var interessert i deres faglige bakgrunn, hvordan en gründer tenker strategi og markedsføring uten å ha utdanning innen dette fagfeltet, og hvorvidt markedsføringskompetanse ansees som vesentlig. Vi spurte også om synspunkter på kommunikasjon rettet mot investorer, og hvordan bioteknologibransjen evt. skiller seg fra andre bransjer.

Bakgrunnen til disse informantene

I er utdannet fra Universitetet i Tromsø som Fiskerikandidat og fikk jobb i en relativt nyoppstartet bedrift innen industriell bioteknologi på midten av 1980-tallet.

Kommersialisering av produkter og prosjekter ble raskt denne personens oppgave, noe

bedriften lyktes med, og den vokste i flere år. Etter noen år ble han administrerende direktør i firmaet, men trakk seg ut etter noen år, for å starte ny virksomhet.

II er utdannet fra Universitetet i Tromsø i biologi og har jobbet med markedsføring i flere år. Erfaringsutveksling med mennesker i andre bedrifter i samme bransje og teoretisk kunnskap om markedsføring har vært nyttig for å lykkes i jobben, og få bedriften til å bli synlig ute i verden.

III er utdannet fra Universiteter i Bergen, USA, Italia og endte til slutt opp i Tromsø som forsker ved Institutt for Fiskerifag på Universitetet i Tromsø. Han fant interessante produkter som ble patentert, og kommersialisert gjennom egne firmaer. Har vært innblandet i flere firmaer som alle er i drift i dag.

Intervju med markedsføringsrepresentant

Undersøkelsene om markedsføring i Tromsø-baserte bioteknologibedrifter, frembrakte en markedsføringskampanje som i sin tid førte til stor internasjonal oppmerksomhet. Den aktuelle bedriften eksisterer ikke lenger, og vi valgte derfor å intervju en representant for reklamebyrået som laget kampanjen. Dette intervjuet ble gjort for å undersøke hvordan en utenforstående ser på bransjen og hva han mener han kan bidra med for å øke deres synlighet.

Fokuset for dette intervjuet var å diskutere om bioteknologibransjen skiller seg fra andre bransjer, i hvilken grad markedsføringsmaterieell benyttes, generelt hvordan markedsføring ser ut til å fungere i denne bransjen, sett utenfra.

Intervju med en kunde

Offentlige forskningsinstitusjoner er viktige kunder for bioteknologibedrifter som opererer i analyse- og forskningsmarkedet. Vi valgte derfor å snakke med en informant som har ansvar for metodeutvikling til et forskningslaboratorium, for å få greie på hva som er de viktigste faktorene for informasjonsinnhenting og beslutningstaking i en slik organisasjon. Fordi dette intervjuet begrenset seg til en organisasjon og et fagfelt, ble dette et kortere intervju enn de andre.

Datainnsamlingsmetodikk

Vi har gjennomført semi-strukturerte intervju der vi stilte med en intervjuguide, men intervjuene forløp som en samtale og temaer kom opp litt annerledes enn skrevet ned i guiden.

Det var også ulik intervjuguide til hver informant ettersom de representerer ulike deler av bransjen. Samtalene ble tatt opp på iPad for å ha til analyse, samt at vi noterte stikkord underveis.

Analyse

Etter intervjuet ble notatene renskrevet, før vi bearbeidet teksten, valgte ut relevant informasjon og strukturerte denne i forhold til problemstillingen. Fordi intervjuene med representanter for bransjeorganisasjoner ga sammenfallende informasjon, valgte vi å slå disse sammen til en tekst i resultatkapitlet. Utdrag fra de andre intervjuene er gjengitt hver for seg. Til slutt ble funnene fra intervjuene analysert opp mot teoribakgrunnen i diskusjonskapitlet.

Styrker og svakheter ved valgt metode

Fordel med semi-strukturerte intervju er at det gir en balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Vi får muligheten til å gå nærmere inn på nye tema som kommer opp under intervjuet. Ulempen ved å intervju et fåtall informanter er at informasjonen ikke nødvendigvis kan generaliseres. Når vi likevel har valgt intervju framfor mer kvantitative metoder som f.eks. spørreskjema, skyldes det begrenset tilgang på informanter og at vi ønsket en mer deskriptiv fremstilling enn det et standardisert spørreskjema vil kunne gi.

4. RESULTAT

Intervju med representanter for bransjeorganisasjoner

Bransjekarakteristikk

Det ble først definert hva norsk bioteknologi er, og hva det består av. I Norge er det flest bioteknologibedrifter innen de tre retningene "Life Science", helsekost og hudpleie og farmasøytisk industri. Det ligger mye forskning bak et produkt, innenfor alle retningene. Alle bedrifter har ulik fremgangsmåte i forhold til produksjon, markedsføring og salg, og hvilke kunder de henvender seg til.

"Life Science" markedet dreier seg om molekylærbiologisk forskning og analyse, og produktene kan være instrumenter, forbruksmateriale, enzymer, markører, prøvemateriell og standarder, og alt som behøves for denne type arbeid. For en bioteknologibedrift vil produktene til dette markedet gjerne være kjemiske, biokjemiske eller biologiske forbindelser eller service. Dette er hovedsakelig et bedriftsmarked, enten store kommersielle firma eller mindre laboratorier som driver metode- eller analyseutvikling. Produsenten må være ute å snakke med kundene, og forhandlingene tar lang tid. Ofte har ikke små produksjonsbedrifter mange produkter å tilby, og de produktene som er på markedet er enten unike og må finne et nytt marked, eller de konkurrerer med produkter fra store internasjonale aktører. I begge tilfeller blir produktene grundig vurdert før de tas i bruk.

Helsekost- og hudpleieprodukter er godt synlige i forbrukermarkedet, men produsentene av slike produkter selger til bedriftsledet. For produsentene er det nødvendig at deres businesskunder tar markedsføringen helt ut til sluttbrukerne ettersom det ligger mye forskning bak produktene. Forskingen er viktig for å dokumentere de særegne egenskapene til produktet og informasjonsmaterieill må tilpasses de ulike målgruppene. Kontakten mellom produsent og salgssledd er nødvendig for å få frem det riktige budskapet om produktet, og for å markere at produktet er forskningsbasert og grundig testet. For å oppnå god eksponering av produktene, er opplæring av personale i salgskanalene viktig.

Farmasøytisk industri er mer ressurskrevende enn de andre, fordi veien til markedet der er enda lengre. Kliniske studier gjennomføres for å vise at produktet ikke er skadelig, at det virker, og at det virker bedre enn alternativene på tilstrekkelig mange. Alle studier må gjennom nøyaktige prosedyrer og regulatoriske godkjenningprosesser. I denne delen av

bransjen er det er høyt fokus på IP og regulatoriske forhold. Uttrykket IP brukes om alt som har med patenter og oppfinnerbeskyttelse å gjøre. Patentbeskyttelse er viktig for å kunne beskytte sitt marked mens produktet introduseres og etableres i markedet, og er spesielt viktig i farmasøytisk industri slik at inntjeningen på produktet skal ha mulighet til å dekke de store utviklingskostnadene. Hvis patentbeskyttelse mangler, vil kopiprodukter som ikke har krevd like store forskningsinvesteringer lett kunne utkonkurrere den forskningsbaserte originalen, og kopiprodukter kan i enkelte land også patenteres og utestenge originalproduktet. Fordi farmasøytiske produkter krever markedsføringsgodkjennelse vil regulatoriske forhold ha stor betydning, og det legges derfor vekt på å oppfylle de dokumentasjonskrav regulatoriske myndigheter krever. Tidkrevende prosesser krever mye kapital, slik at man er avhengig av investorer som har tro på produktet, og gjerne partnere å dele ansvaret med.

Det som skiller bioteknologi fra andre bransjer er at den er veldig faktabasert og "Business-to-business"-orientert. Den ene informanten, som har erfaring fra flere andre bransjer, uttrykte det slik: "Bioteknologibransjen har overveiende stort fokus på seriøsitet, kanskje i for stor grad".

Mange bioteknologibedrifter er forskningsdrevne, og forskerne er veldig preget av sin universitetsopprinnelse, der seriøsitet har høyeste prioritet. Dette kan gå på bekostning av andre faktorer som kan være vesentlig i en bedriftssetting. Bedriftsetablering og -drift krever salgsfokus, markedsforståelse og mange andre egenskaper som biologiforskere ofte er lite interesserte i. Dette kan føre til kulturkollisjon i møte med representanter for markedet eller investorer.

Mange forskere har startet bedrifter med utgangspunkt i forskning utført på universitetene, og har produkter, men mangler markedsføringsstrategi. Dette kan skyldes faktorer som manglende interesse, kunnskap, eller tid. Forskningsarbeid som består av å skaffe finansiering til prosjekter, utføre forskning, skrive patentsøknader, artikler eller annen dokumentasjon, samarbeid med andre forskere og evt. uttesting av produkter mht markedsføring, krever mye vurdering og erfaring og kan ikke så lett settes bort. For en forsker kan valget stå mellom å inngå lisensavtaler med bedrifter som kan ta produktet til markedet eller etablere eget selskap. Ved etablering av eget selskap, er det lurt om firmaet har flere ben å stå på og ikke satser alt på kun ett produkt. Det krever langsiktighet, men kan lønne seg over tid.

Markedsføringsstrategier

Informantene sier at det første som slår dem om bioteknologibransjen er at det er lite salgssnakk. Forskerne er flinke til å snakke om sitt produkt, men ikke hvordan de skal få det solgt. Dette er en bransje der forskning og forskere holder på for seg selv, før de tar et produkt ut på markedet. Bioteknologibransjen med forskere i spissen tar kanskje seg selv litt for høytidlig – de er ikke interessert i selve salgsprosessen, men å få frem hvor viktig og bra deres produkt er. Det er et problem at flere små bedrifter tidligere ikke ansatt noen med markedsføring og/eller salgsbakgrunn, men det gjøres nå i større grad. Disse skal samarbeide med biologiforskere, og det kan være krevende å kommunisere på tvers av fagretninger.

Investorer er interessert i inntjeningsmulighet, dvs. markedsandeler, hvilket marked det er snakk om, hvem som skal bruke produktet etc. Det kan være lurt av et firma å engasjere andre interessenter, med kunnskap innen bransjen, til å snakke med investorene og se det store bildet. Forskerne selv blir fort for faglig og da ramler investorene ofte ut av sammenhengen. Investorene liker best de firmaer som har personer med tidligere bedriftserfaring, enten fra egen næringsvirksomhet eller som har ansatt personer med markedsførings- og salgsutdanning. Informantene mente at mange gode ideer med utgangspunkt i forskningslaboratorier blir kjøpt opp av større firma som ser markedsmulighetene. Det fins også investeringsfirma som satser på bioteknologi og som har dyp kunnskap innen bransjen og er villige til å ta risikoen investeringer i slike bedrifter krever.

Informantene mente det er viktig å tenke markedskanaler. Er det noen som trenger/ønsker vårt produkt, eller fins det allerede på markedet? Mange forskere sitter på sine laboratorier og har ingen følere ute for hva det er behov for eller ønske om. De har så sterk tro på sitt produkt uten å kjenne markedet, og blir nok litt overveldet over den virkelige verden når de skal ut å markedsføre produktet. Mange av de som utdannes innenfor realfag er egnet for laboratoriejobb, men mange vil ut i næringsliv, og er lite forberedt. De vet lite om hvordan bedrifter egentlig drives. Det burde vært enklere å finne fagkombinasjoner som gjør det mulig å få innføring i salg og markedsføring på universitetene.

Det er viktig å lære markedet å kjenne, skaffe relasjoner til relevante folk, se hva som skjer i markedet. For norsk bioteknologi som helhet kan det være lurt å sende ut studenter til andre land, der de skaffer seg erfaring med andre kulturer og andre måter å tenke på. Dette er verdifullt når de kommer hjem. Det fins et utdanningsprosjekt på tvers av land og universitet, ”Göteborg International Bioscience Business School (GIBBS)”. Studenter bytter plass med

andre studenter i andre land for et semester og tar ulike fag i det andre landet. Dette er veldig lærerikt. Som den første informanten uttrykte det: ”alle realfag burde hatt innslag av markedsforståelse”.

Noen bedrifter i bioteknologibransjen bruker lite ressurser på markedsføring fordi: ”de har kundene de kan følge opp, og har ikke behov for flere kontakter”. Det kan virke som dette er tankegangen til mange forskere. De er interessert i å få solgt produktene sine, men ikke å drive salg. De ser dermed på kostnader til markedsføring som mindreverdige kostnader, og har som regel langt større budsjett til forskning og utvikling enn til salg og markedsføring. Til sammenligning kan et firma innenfor etablert legemiddelindustri ha like stort budsjett til markedsføring som til forskning. Bioteknologibransjen er mer fokusert på resultat, produktets egenskaper og unikhhet, og jobber lite med salgsargumenter. Forskningen er viktigst, og de tenker økonomi kun i den grad det er nødvendig for å få oppmerksomhet om produktet. Andre bransjer legger større vekt på argumenter som gir økt salg. Generelt sies det at norske bedrifter er dårlige på å selge, enn andre skandinaviske bedrifter.

Bioteknologibedrifter som hovedsakelig selger til OEM-kunder, tenker at det er viktig å forhandle gode kontrakter med slike firmaer, fordi de vet at deres merkenavn ikke vil komme fram i sluttproduktet til kunden. Ofte er det viktig for bedrifter å ha OEM-kunder som har budsjett for markedsføring og selger ett kjent produkt. Eksempel er Möller’s, som kjøper omega-3 olje fra ulike produsenter og markedsfører det under et merkenavn.

En redaksjonell omtale av helsekost- og hudpleieprodukter i ulike ukeblader har ofte like stor og kanskje mer effekt enn typiske annonser. Som forhandler av helsekost og hudpleie er det viktig å få god opplæring i produktenes egenskaper og hvordan de brukes, og dette er bioteknologifirmaene sitt ansvar, ettersom det er de som kan produktene sine. Det å få fram hva som er viktig med akkurat ditt produkt, og hvorfor det er lurt at forhandleren fokuserer på det produktet og akkurat den egenskapen.

Firma som er dyktige i sitt felt og sin bransje, har ofte personer som er utdannet innen, eller har erfaring fra, kommunikasjon, markedsføring, salg og strategi. Dette kan være gründeren, en partner eller noen som er ansatt. Innenfor bioteknologibransjen er det også viktig med forskere som ser sammenhengen med produkt og forskning, og kan samarbeide med markedsføringspersoner. Har man i tillegg en forsker som snakker ”Business”-språket er det oppskriften på suksess.

Informant I med utdanning i biologi, hadde erfaring med salg i andre bransjer og sa at: ”Jeg hadde noe dårlig ”closing-rate” i første møte, men like mye salg per måned”. Her ble det ikke målt frafall, som kunne vært interessant, men alt tyder på at mange biologiutdannede folk ikke liker den typiske pågående salgsrollen, men ved mer informasjon og utdyping oppnås salg over tid. Siviløkonomer er ofte mer rett på, noe som betyr at de får inn mange kunder, men mister også mange. Det selges heller ikke mye ved telefonsalg i denne bransjen, fordi dette antas å gi flyktige kunder. Det kreves kunnskap for å bli varig kunde.

For oppstartsbedrifter mente begge informantene at massekommunikasjon ikke var så viktig. Det vil ofte være distributører som tar ut produktet til sluttbrukere, og en skal nok ha en ganske stor organisasjon for å få ut produktet selv.

Tromsø har en del små bioteknologibedrifter som i større grad nå ansetter folk med markedsføring og salgsbakgrunn enn tidligere. Miljøet er nok ikke så ulikt Oslo, men der er det større miljø, med blanding av flere ulike typer bedrifter.

Intervju med representanter for bransjen, I

Bransjekarakteristikk – bioteknologi, en forskningsbasert industri

Bioteknologibedrifter starter gjerne med forskere som har oppfunnet et produkt. For å kommersialisere produktet i industriell skala, trenges industrikompetanse. Industri er mye mer kompleks enn forskning, hvor man fokuserer på veldig smale tema.

Mange bioteknologibedrifter i Tromsø har sitt utspring fra Norges Fiskerihøgskole. For opptak til Fiskerikandidatstudiet var det tidligere et krav om industriell praksis på minst 18 måneder, hvorav 9 måneder sammenhengende før en ble tatt opp på studiet. Som følge av industrikravet var det kultur for anvendt forskning, noe som ga god grobunn for innovasjon. Folk kom fra næringen, og det var mye fokus på kommersialisering. Det ble satset på forskning som førte til produktutvikling og anvendelse av de produkter de fant. Dette la grunnlaget for utvikling av bioteknologiindustri i Tromsø.

Enkelte gründere hadde mange ideer, noe som ga grunnlag for flere produktkategorier i samme bedrift. Dette ga fleksibilitet og økt mulighet for overlevelse, og økonomisk handlingsrom for videreutvikling av produkter. Høyere renhet gir f.eks. mulighet for vesentlig høyere pris både i ”Life Science” markedet, hvor molekylærbiologi krever høyere renhet enn

tradisjonell biokjemi, og for bioaktive produkter til farmasøytiske produktet sammenlignet med dyrehelse, helsekost og hudpleie.

Bransjen har stor spennvidde. Bioteknologi er alt fra molekylærbiologi, via kosttilskudd og farmasøytiske ingredienser, til tekstil- og papirindustri. Bioteknologibransjen er kunnskaps- og kapitalintensiv. Det kreves stor investering i FoU før kommersialisering av et produkt er relevant, og patentbeskyttelse er viktig.

For å lykkes med industriell produksjon er det en fordel om det finnes industrikompetanse i nærmiljøet. En trenger hele næringskjeden innen et fagfelt for å ha en oppadgående industri. Folk med kommersiell erfaring vil ha et fortrinn. De ser produktet fra kundes synsvinkel og skjønner hvordan handel foregår, og er også i stand til å innhente den manglende kompetansen.

For bransjen som helhet er det viktig at noen lykkes, og kan fungere som forbilder. Disse bedriftene bidrar også til kompetanseoppbygging i miljøet. Generell markedsføring av bransjen ansees som litt bortkastet tid sett fra enkeltbedrifters ståsted. Slik markedsføring kan være bra for den generelle omtalen av miljøet og tiltrekke kompetanse, men skaper ikke salgsinntekter for bedriftene på kort sikt.

Markedsføringsstrategier

Fagspråket i de ulike bransjene er viktig, og for å kommersialisere et produkt må man kunne kommunisere på tvers av fagretninger. Det må ikke bli for internt språk, der kun de som jobber innenfor samme bransje skjønner hverandre. Det er viktig å snakke folkelig nok til at alle kan skjønne hva du mener. Dette gjelder alle bransjer. Problemet med biologimiljøet, kanskje også andre forskningstunge miljøer, er at man ofte snakker om kommersialisering for å skaffe finansiering til forskning, og ikke for å selge varer.

Mange er gode på kommunikasjon, men mangler fokus. En blir for opptatt av å skaffe mer kunnskap og kan glemme å få produktet ut i markedet. For å komme videre kan en stille spørsmålet ”hvor går markedet og hvor har vi komparativt fortrinn? – finne de riktige kundene og starte dialog med kundene.”

I tidlig fase er det ikke essensielt med egne markedsføringspersoner. ”Det handler i denne fasen ikke om merkevarebygging og fine etiketter, men å bygge relasjoner og finne viktige kunder”.

Når man går inn i en ny bransje, må man gjøre markedsanalyse, finne det ønskede markedssegmentet, bruke nettverket sitt, og komme hurtig i dialog med riktig type kunder.

I de tidlige faser hvor man leter etter de første viktige kundene må det bli mest en-til-en teknisk markedsføring hvor det argumenteres for produktet, produksjonskvalitet, og andre fordeler ved produktet. Det er viktig å forstå produktet, hvilket behov det dekker og ha kunnskap om antall potensielle brukere. Det er stor forskjell på arbeidsmengden og tilnærmingen om en har tre kunder eller mange. Når kundemassen øker blir massemarkedsføring viktigere, og en må jobbe på en helt annen måte.

Ved etablering av informantens nåværende bedrift ble markedet analysert. Man fant at det er et stort marked for marine oljer basert på essensielle fettsyrer og markedet er voksende. Etterspørselen er større enn tilbudet basert på eksisterende kilder, og nye produktegenskaper kan gi plass i høyere prissegment.

Bedriften satser på å selge i bulk til OEM-kunder i ingrediensmarkedet. Merkevarebygging er ikke i fokus, men det er ønskelig at OEM-kunder inkluderer merkenavnet på etiketten. Det er ikke alltid mulig å få til, men navnet må være med på ingredienslista. På den måten oppnår man indirekte merkevarebygging.

Det er lagt en klar strategi for hvilke kundesegment bedriften vil forholde seg til, slik at det blir fokus på de riktige egenskapene ved produktet. Markedsføringspåstander må dokumenteres. Bedriften har en klar posisjoneringsstrategi som lages i samarbeid med de første kundene. Disse kundene er viktige, og man finner dem ved systematisk leting etter egnede kandidater, men noen ganger også tilfeldig.

Det mest kritiske ved etablering av en bedrift er å ha kunnskap om forretningsutvikling, dvs. strategi og markedsføring, i tillegg til faglig kompetanse. I en voksende bedrift er det viktig å bygge organisasjonen slik at alle tenker marked, og har et kommersielt fokus.

Bedriften har en markedsplan og en klar strategi om å bygge kompetanse internt for de funksjoner som behøves. Bedriften har et hovedprodukt, hvor det er investert i basalkunnskap om biomedisinske egenskaper ved produktet. Nå er det tid for praktisk utviklingsarbeid. Etter at produktet er utviklet, skal all forskning ha et formål, enten i form av applikasjonsrelevant informasjon, markedsføringsdokumentasjon eller for regulatorisk godkjenning. Fokuset i denne fasen er prosess og produksjon. Man trenger prosessoperativ og regulatorisk kompetanse for å kunne gjøre tingene riktig med en gang. På produktsiden er regulatorisk kompetanse vanskelig tilgjengelig i Norge.

For en nyoppstartet bedrift er det mange rent tekniske hinder på veien, som logistikk, frakt, toll etc. men dette lar seg alltid løse. For å få i gang kontantstrøm er det viktigste å starte med teknisk markedsføring for å få god kontakt med rett person hos potensielle kunder.

Man vil alltid måtte forholde seg til investorer, som styre, eiere etc. Dette krever en annen form for kommunikasjon enn ved salg til bedriftskunder. Gründere vil ofte fokusere for mye på det tekniske og for lite på det kommersielle. Man bør huske at produktet skal løse en funksjon. Når man kommer med et nytt produkt skal det ha visse egenskaper; det skal kunne passe sammen med andre ingredienser/deler, skal fungere i en formulering, ikke ha uønskede egenskaper. Dersom man ikke selv har slik kompetanse, bør man ta kontakt med firma som har formuleringskompetanse!

Bioteknologibransjen skiller seg ikke så mye fra andre bransjer på kommersiell side.

Daglig leder i firmaet har kommersiell erfaring etter flere år i bransjen, og har mange kontakter og relasjoner, som er viktig ved lansering av nye produkter. Han tar direkte kontakt med ønskede kunder, og deltar også på messer for å se hva som rører seg i markedet, vurdere trendene og kanskje også finne noen nøkkelt kunder. På slike messer treffer man sjelden de riktige menneskene for å få en avtale, fordi det hovedsakelig er selgere som bemanner utstillingene, og ikke produktutviklere eller innkjøpere. For informasjonsinnhenting er det imidlertid en bra arena.

Det er en prinsipiell forskjell på business- og sluttbrukersalg. Ved salg til sluttbrukere kreves det en helt annen type markedsføring enn for salg til store selskap hvor produktet inngår i et produkt eller en produktportefølje. For å lykkes med forbrukersalg må man fokusere på salg. Man bygger hele organisasjonen rundt distribusjon, og skaffer varene ved OEM. Et eksempel innen norsk bioteknologi er Sanopharma. De markedsfører og selger helsekostprodukter, som produseres av andre bioteknologibedrifter.

Typisk sluttbrukertilnærming kan også brukes i bedriftsmarkedet. I prinsippet er det ikke forskjell på å selge enzymer til forskere og å selge kosttilskudd til forbrukere. Også distributører i bedriftsmarkedet kan være "Direct Marketing"-selskap, med kundelister som brukes i markedsføringen. En produsent som kun har ett produkt, kan gjøre avtale med en distribusjonsbedrift som allerede har en etablert kundemasse i det relevante marked, og som man kan samarbeide godt med. Slik oppnår man et stort initialt salg, slipper å bygge markedsføringskompetanse i en ny gren av bransjen, og kan dermed fokusere på andre deler av virksomheten.

”For B2B trenger man kommersiell interesse og legning, ikke markedsføringsutdanning.”

Kompetanse om forretningsutvikling er kritisk suksessfaktor. Man må kunne alt om produktet og hva som gjør det unikt, og kunne formidle det.

Intervju med representanter for bransjen, II

Bransjekarakteristikk

Norsk bioteknologibransje deles inn i retninger som farmasøytisk, helsekost, hudpleie, ”Life Science” og diagnostikk. I Nord-Norge har vi mer fokus på råvarer fra marine organismer og tidligere spesielt utvinning av avfall fra fiskeindustri. Etter at molekylære fag ble etablert ved UiT, har det kommet en del diagnostiske firma, men hovedfokuset er allikevel marin bioprospektering.

I et marked hvor det lages deler til avansert teknologi er det viktig å holde øye med teknologiutviklingen. Analyse av patenteringsaktivitet kan brukes for å se hvilke metoder som vinner frem. Dersom en ny metode utløser stor patenteringsaktivitet for omkringliggende teknologi, er det rimelig å anta at mange tror denne teknologien vil bli viktig.

Markedsføringsstrategier

Selv om bransjen i Norge er relativt ny, finnes det enkelte bedrifter som har drevet med alle retninger av industriell bioteknologi. Dette gir vid erfaring med ulike deler av markedet og mulighet for markedsføring på mange ulike måter, avhengig av markeder, tidsperspektiv etc. Et eksempel er helsekostmarkedet hvor flere strategier er brukt. En norsk helsekostprodusent kjøpte et etablert amerikansk postordre-helsekostfirma for å kunne selge sine produkter i USA, mens man i Norge fokuserte på distribusjon gjennom apotek. Den første strategien kan se ut til å ha vært mer vellykket enn den siste. Det kan skyldes faktorer som ulike land, tid, markedsstørrelse eller evt. markedsføringsstrategier. For dyrehelseprodukter, hvor f.eks. fôrtilsetning selges til fôrprodusenter er relasjonsmarkedsføring viktigst, siden dette er et overveiende bedriftsmarked.

For bedrifter som har mange produktkategorier, kan det være nyttig å skille ut de ulike forretningsområdene i egne selskap, for letter å kunne selge om det blir nødvendig for å fokusere eller for å reise kapital.

Når det første produktet til en bedrift er klar for salg, er en mulighet å inngå en eksklusiv avtale hvor kunden får verdensomspennende enerett på distribusjon. Dette kan være en

lønnsom strategi som genererer inntekter nok til forskning og utvikling av nye produkter, uten behov for dedikert markedsføringspersonell. Etter hvert som flere produkter utvikles blir det behov for mer salg og markedsføring, og bedriften kan tjene på å gjøre større del av markedsføringen selv. Markedskunnskap kan innhentes ved å reise på konferanser og utstillinger for å få kontakt med forskere og industrifolk som utvikler metoder eller produkter som kan forbedres ved å inkludere bedriftens produkter.

For en molekylærbiologisk bedrift er det viktig å undersøke hvilke utstillinger og konferanser som finnes, og hva som gir et bredt utvalg innen grunnforskning og metoder. De konferanser som omhandler de metoder produktene passer best til, må prioriteres. For å segmentere markedet kan man lage lister over alle leverandører av molekylærbiologiske produkter og sortere etter teknisk/praktisk relevans. Molekylærbiologimarkedet kan f.eks. deles opp i diagnostikk, rettsmedisin, forskning og farmakogenetikk, der diagnostikkfirma kan deles i undergrupper basert på dominerende metoder. Fokuset for en bedrift med få produkter kan være å få store firmaer, og de som driver med utvikling av diagnostiske metoder i tidlig fase interessert i produktene. De siste kan brukes som referanse kunder for kommunikasjon med omverden som igjen er viktig for videre kontakt med andre typer firma, mens de første er viktige for salgsvolum.

For å komme i kontakt med de riktige personene i de mest interessante firmaene under konferanser, drives det oppsøkende virksomhet på utstillinger, lunsjer, rundebordsdiskusjoner der teknologi og metoder diskuteres, og ved alle andre anledninger. Målet er å få flest mulig til å høre om produktene. En av innfallsvinklene har vært å spørre forskere hva de plages med, lytte til dem og evt. fortelle i hvilken grad våre produkter kan forbedre deres hverdag. Forskerne spørres også om hvilke produkter de kan trenge i fremtiden. All informasjon lagres i enkle databaser og inngår i generell markedsanalyse. Det er viktig å holde fokus på kjernekompetansen, men også ha øyne og ører åpne for hva andre driver med, utvikling av nye produkter og metoder, både for å kunne utvikle produkter for fremtiden, men også for å kunne styre språkbruk og markedsføring i de retninger som har best potensial for å gi lønnsomhet.

Firmaer sorteres etter størrelser, og det er en ressursmessig fordel med store kunder. I denne bransjen vet en imidlertid at små firma ofte blir oppkjøpt, så fokuset må være å finne de kunder som utvikler nye metoder. ”Ved bruk av våre produkter løser de ofte problemer de ikke tidligere hadde løsning for, og det gir fordel for begge parter”.

Målet i den tidlige fasen, for denne bedriften, var å spre informasjon om at det fantes helt nye typer produkter som kunne løse tidligere tidkrevende problemer. Dette er nisjeprodukter med unike egenskaper, som kan bringe forskningen fremover dersom produktene brukes i de riktige sammenhengene. Det ble gjort forsøk på å lage såpass spesielle og beskrivende navn på produktene at potensielle kunder kunne finne dem ved generelle internettsøk. Det har vært viktig for alle i bedriften at produkter som selges er bunnsolide, at man har oversikt over hvordan de fungerer, og kan stå for den produktinformasjon som formidles. Det er høy bevissthet på at kundene er forskere, så en forskertilnærming er relevant. Det ble antatt at de tenkte ganske likt oss, så "white coat marketing", hvor forskere snakker med forskere ble viktig. Bedriftens forskere har, i den grad de har hatt anledning, deltatt på konferanser, holdt foredrag og presentert postere. Det er viktig for kundene å treffe forskerne bak produktene, så dette har vært en viktig del av strategiplanen. Kunder kan også ta direkte kontakt med forskerne og spørre om hjelp eller råd. I tillegg har det alltid vært vanlig å la kundene få teste produktene kostnadsfritt. Det var viktig å etablere kunder som benyttet metoder som var relevant for andre, slik at det kunne opplyses om at "kunder av oss driver med det samme som du, benytter våre produkter og får det til".

Etter etablering av de første store referansekundene ble det satset på utvidelse av bedriften. Økning i antall ansatte innen salg ga mulighet for å delta på flere utstillinger og mange flere kunder ville teste ut produktene etter en utstilling. Det ble også prioritert å ansette flere for metodeutvikling for å utvide bruksområder for produktene, og forskning på nye produkter.

Etter hvert som kundemassen økte ble det laget presentasjonsmateriell, bannere, brosjyrer, postere med informasjon om produktene, og markedsføringen dreides mer mot massemarkedsføring vha internettbutikk og distribuerte selgere.

For å få et stort salgsvolum med begrensede markedsføringsressurser, har bedriften fokusert på volumkunder, hovedsaklig OEM-kunder. I oppbyggingsfasen har man prioritert applikasjonsutvikling og publisering for å spre informasjon om produktene, produksjon av nye produkter for å utvide porteføljen, samt videreutvikling og forbedring av de eksisterende produkt for å holde tritt med markedsutviklingen. Parallelt har man tenkt langsiktig ved å følge med i markedet og justere prioriteringene etter hvert.

Regelmessige trendanalyser ble laget for å danne et bilde av markedet. Ved å se på hvilke type forskning som er mye omtalt, får man et bilde av hva som er populært. Siden forskningsfinansiering til dels påvirkes av trender, sier popularitet noe om hvordan markedet

beveger seg. Det virket rimelig å anta at forskere som fikk mye midler var mer tilbøyelig til å prøve ut nye produkter. Forskerne får man lett kontakt med på faglige konferanser, om man spør hva de driver med og viser interesse for deres problemer. Ved å lede samtalen inn på problemer som kan løses ved hjelp av våre produkter, undersøker man markedets behovet samtidig som man kanskje finner en ny kunde.

Det molekylærbiologiske markedet er bredt og de ulike hovedgrupperingene grunnforskning, diagnostikk, rettsmedisin og bioteknologiindustri har ulik nytteverdi. Diagnostikkmarkedet er tidkrevende, og gir ikke nødvendigvis rask vekst i salgsinntekter, men er viktig fordi diagnostikk er lett å kommunisere med omverden, f.eks. investorer og media. Det er lett å forklare nødvendigheten av nøyaktig diagnose for å kunne gi riktig behandling, og det å ha slike kunder danner derfor grunnlag for å gjøre bedriften kjent.

Intervju med representanter for bransjen, III

Bransjekarakteristikk – bioteknologi, en forskningsbasert industri

Informanten er forsker og har brukt mange år på forskning innenfor biokjemi og fiskeoljer, og interessante funn ble patentbeskyttet. Patentering var tidligere ikke i fokus ved universitetene, men interessant i andre miljøer. "Produktutvikling i et akademisk miljø er ingen selvfølge. Enkelte har en kommersiell legning og ser mulighetene, mens andre prioriterer publisering i akademiske fora". For denne informanten førte produktpatent til oppstart av et firma for å kommersialisere produktet. Dette var en helt ny verden, spesielt salg og markedsføring. Det kan ta lang tid fra et produkt patenteres til inntjeningen begynner. For å finansiere driften var det nødvendig med andre inntektskilder, og sidevirksomhet for analyse og kontroll ble etablert. Firmaet ble likevel avvirket fordi nedgangstider i bransjen førte til at kundene ikke kunne betale for seg. Dette er et eksempel på at forskere ofte har en naiv holdning til hva som skal til for å få et produkt ut på markedet, og dermed ikke klarer å tilrettelegge for suksess.

Det er senere etablert flere firma med utgangspunkt i det første produktet, og i alt har informanten startet 5 firma. Alle er i aktivitet og tjener penger på en eller annen måte, og selv er gründeren ikke lenger en del av noen av dem. "Forskeren fungerer mer som en initiator, enn som driver".

Informanten har stor tro på det siste firmaet han startet, fordi "det er et ukomplisert produkt, avtaler med råvare- og industripartnere er etablert, og det finnes et marked".

Kjernekompetansen er en industriell prosess som er patentbeskyttet og gjør det mulig å lage et

helt nytt produkt, omega-3 i pulverform. ”Når man samarbeider med andre er det spesielt viktig å beskytte sine ideer!”

Produktet kan anvendes i ingrediensindustrien eller selges som råvare til matlaging.

Markedsanalytikere vil spørre om folk vil ha ferdigprodukt eller lage maten selv.

Tilbakemeldinger er at ”en skal ha en pose med pulver og blande inn som man selv ønsker”.

”Pulveret er så fint, man kan drysse på maten og det blander seg med andre ingredienser og skiller seg ikke. Ingrediensmarkedet kan bli noe stort, og omega-3 i pulverform vil være det helt nye og store. Tilbakemelding fra markedsføringsfolk viser at de elsker ideen. Det eneste som eksisterer i denne kategorien er innkapslede fiskeoljer. Pulverform vil gi et rimeligere produkt. Kostnadene reduseres med 90 %, og er derfor konkurransedyktig på pris i tillegg til å være unikt. Han overlater prising helt til de som kan det, men sier det vil bli et billig produkt sammenlignet med f.eks. krillolje ”men det skal være stil over det!”

Markedsføringsstrategier

Selv om grunnlaget er lagt, er det ennå utfordringer å løse før produktet kommer på markedet.

Produktet må være stabilt, det må være godt dokumentert, lover og regler for

matvareindustrien må følges, og problemstillinger rundt oppskalering av

produksjonsprosessen må løses. Alt dette er håndterbart fordi utfordringene er oversiktlige.

Markedsføring er fortsatt en utfordring. Tidligere erfaring tilsier at det er viktig å finne de rette testkundene. Det er ikke mange kunder som er aktuelle i første omgang, men de er lette å identifisere og de er store og viktige. Disse kundene vil være med på å utforme produktets posisjonering og senere markedsføring. Dokumentasjon av produktegenskaper er viktig, slik at kunden slipper å gjøre det.

Kontakter i eget nettverk som kan ingrediensmarkedet og formuleringer, er viktig for å komme i kontakt med de riktige aktørene i bransjen. ”Når man kommer med et nytt produkt, som de ser og smaker på, er de enten interessert eller ikke.” For å treffe med rett produkt til rett tid i riktig marked, er det imidlertid viktig å knytte seg tett opp til folk som forstår markedet. Å komme inn i et marked er ressurskrevende og krever mye flaks. For et slikt produkt vil det aldri være snakk om å gå direkte til forbruker.

For et av de tidligere firmaene ble det laget et prospekt, en beskrivelse av bedriften og dens virksomhetsplan. Prospektet ble skrevet for et år siden sammen med daværende partner som hadde meget godt rykte i finansverden og skjønte markedet. ”Fordi vi hadde fundamentalt forskjellige oppfatninger av hvordan selskapet skulle oppfinansieres, ble dette samarbeidet

avsluttet etter en stund”. Dette prospektet er et 50-60 siders langt dokumentet, med uforholdsmessig mye om forskningen og for lite om marked og forretningsdrift. Dette er et veldig godt eksempel på hvordan et prospekt ikke skal skrives. Prospekter skrives gjerne for å informere investorer om investeringsmuligheter, og de er mer interessert i hvordan markedet ser ut, hvordan selge produktet, enn i tekniske detaljer. Ved gjenbruk av prospekt kan teksten omarbeidet slik at tekniske detaljer tones ned og det blir mer fokus på marked. I det siste firmaet vil samarbeidspartnere ta seg av markedsføringen.

Generelt om hva som er viktig for kommersialisering

Dersom forskeren skal kunne fokusere på produktutvikling, er det helt nødvendig å alliere seg med folk som kan markedsføring. Problemet er at det kan være krevende å finne de riktige partnerne. Med en gang man kommer med en genuint god ide, flokker folk seg rundt deg, også folk med andre motiv. En forsker og en finansmann har gjerne to forskjellige mentale innstillinger. Forskeren er interessert i å ha det beste produktet på markedet, mens finansfolk er opptatt av pris og å være helt i front med nye produkter. Forskerne bryr seg ikke om pris. De tenker kanskje at ”Du må skjønne at jeg har et godt produkt”. Det er vanskelig å forholde seg til ”What’s in it for me”-tanken, og det å skifte til å se det fra kundens perspektiv.

Informanten er med i et forskernettverk, og ser at mange strever med kommersialiseringen, uten å få det til. En av hovedgrunnene til dette kan være at universitetene og forskningsinstitusjoner krever for store eierrettigheter til forskernes oppfinnelser, samtidig som de har urealistiske forventninger til arbeidet som kreves for kommersialisering. Det er vanskelig å få kravene til å gå sammen når universitetet krever store eierandeler, mens forskeren må ta relativ stor risiko. Store eierandeler til universitetet betyr at forskeren ikke får nok innflytelse på hvem som skal være med i driften, og det blir vanskelig å finne investorer for videreutvikling som kreves for å drive en ide frem til markedet. ”Universitetet innbiller seg at når man har et patent så er man i mål; men i virkeligheten er dette bare startstreken. Akademisk fokus på kommersialisering av forskning har generelt problemer. Ideen er gjerne etablering av næringsvirksomhet hvor man forventer kommersiell suksess 15-20 år frem. Dette er urealistisk. Data fra andre land viser at suksessraten for kommersialisering av forskningsresultater i liknende miljø er lav.”

For å kunne bringe et produkt frem til kommersialisering, trenges investorer. Det er viktig å bygge en god profil mot diverse investeringsprosjekter i Norge, som Innovasjon Norge, Forskningsrådet og andre potensielle investorer. Et godt nettverk kommer godt med.

Informanten mener flaks er et viktig element for å få innpass i markedet. Det er ofte tilfeldig hvordan man møter nye folk, ikke nødvendigvis en styrt prosess. Man treffer folk på fly, i heisen eller andre tilfeldige steder og kommer i prat.

Når det gjelder ulike markedsføringsstrategier, mente han, som flere, at annonsering ikke var noen vits. Man kan holde en lav profil på synlighet, men det er viktig å profilere seg mot investorer og offentlig kapital. ”Behøver ikke nettside engang fordi det meste foregår over telefon og personlig møte”.

”Det er viktig å delta på messer; veldig hyggelig, men mye arbeid å følge opp”. Informanten deltar på messer, mest for å se hva andre gjør og hva som rører seg i markedet, ikke nødvendigvis for å skaffe kunder. ”Man følger med på markedstrender”.

For produktutvikling har man en tidsskala med ulike milepæler, først patentering for å sikre rettigheter, så emisjon hvor man får inn privat kapital til videreutvikling, deretter gjerne like mye offentlig finansiering. Å nå noen milepæler skaper trygghet for investorer, og verdiskapingen øker for hver milepæl som nåes.

For å kunne drive en forskningsbasert virksomhet kreves det fokus på å etablere en innbringende virksomhet som kan være med på å finansiere videreutvikling. Denne forskeren er ferdig når dokumentasjon er klar. Da vil han trekke seg ut av virksomheten, eller få en posisjon som forsker – kanskje utvikle produktet til anvendelse i andre markeder. ”Det ideelle er at det første produktet skaper en pengemaskin som lekker penger til videre forskning”.

Intervju med representanter for markedsføring

For å få innblikk i hvordan bransjen oppleves fra et markedsføringsperspektiv intervjuet vi en som laget et par annonser for et bioteknologiprodukt i 1988-90 som ennå er i omløp. Med dette har informanten erfaring med folk i bioteknologibransjen, men kan se bransjen fra en annen vinkel.

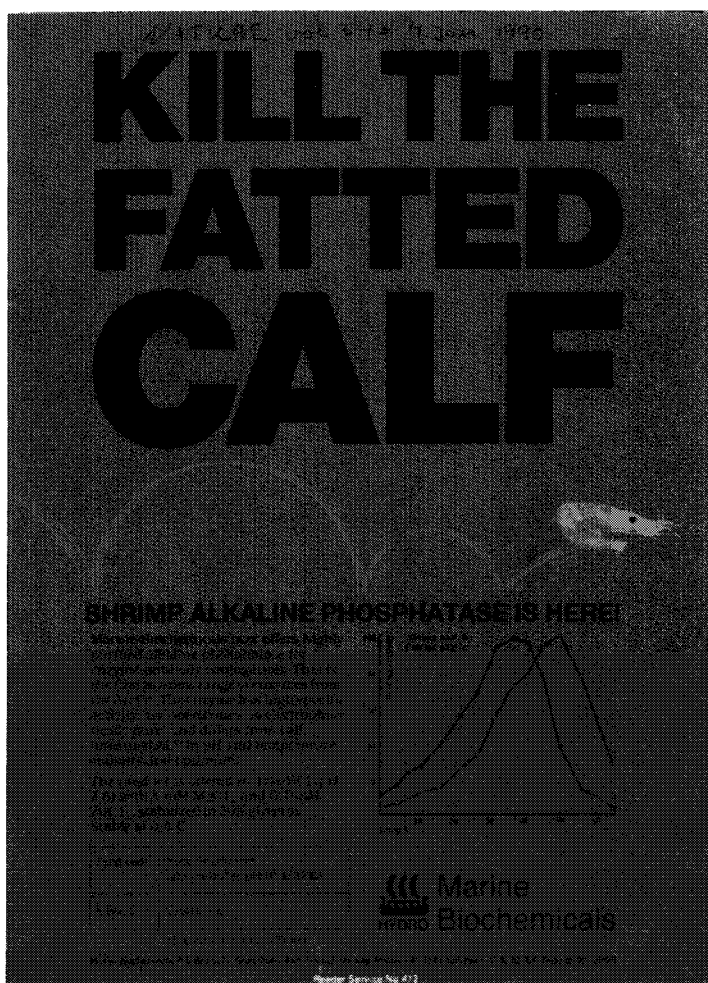
Bransjekarakteristikk

Informanten har hatt samarbeid med flere forskningsbedrifter som ønsker hjelp til profilering av sine selskap. Omfanget begrenses imidlertid av at bedriftene gjerne er nyetablerte og har begrensede økonomiske ressurser. Hovedvekten av prosjekter har vært rådgivning og hjelp til utarbeiding av strategiplaner.

Utfordringene med å jobbe for forskningsbedrifter er deres nærhet til sine produkter. I samtalen kom vi fram til at dette nok gjelder de fleste bedrifter - alle ønsker at mest mulig detaljer om eget firma skal komme frem. Et reklamebyrås jobb blir å strippe ned informasjon slik at et budskap blir synlig.

Reklamebyrået laget bl.a. en katalog, **Prospects**, som viste satsningen på bioprospektering og bioteknologi i Tromsø. Dette var et samarbeid mellom Tromsø kommune og Norinnova. Det fine og unike med denne katalogen var at den viste byen Tromsø og alt den har å by på, i tillegg til forskningsmiljøet, institusjoner og bedrifter. Målet var å rekruttere forskere og forskningsbedrifter til det eksisterende miljøet. Katalogen blir ennå aktivt brukt av Tromsø kommune og hele bioprospekteringsmiljøet. Responsen på den første katalogen har vært god, og i arbeidet med en ny oppgradert versjon, ser han nå utviklingen i denne bransjen i form av stadig flere bedrifter.

Markedsføringsstrategier



Figur 4: Eksempel på annonse for et norsk bioteknologiprodukt (Reibo, 1990).

Informanten mener at relasjonsmarkedsføring er viktigere enn markedsføringsmateriell i bedriftsmarkedet, selv om det prinsipielt ikke er stor forskjell på markedsføring til bedrifts- og konsumentmarked: "Alle har et liv ved siden av yrket". Det kan man ta utgangspunkt i for all markedsføring. Man søker etter å finne noe som kan interessere kjøperen nok til å stoppe opp og lese videre. Det er i første omgang ikke behov for så mange detaljer. Når interessen er vekket, skaffer kunden seg den informasjonen han trenger. Sent på 1980-tallet fikk informanten et oppdrag fra en bedrift om å lage en halvsidesannonse til bruk i

Nature Biotechnology, et velrenommert tidsskrift som er viktig i denne bransjen. For en utenforstående så situasjonen slik ut: ”Bedriften hadde jobbet i 3 år med å utvikle et pulver, hadde bestilt annonse i viktig tidsskrift, og håpet dette ville åpne markedene.” Reklamebyrået fikk en bunke tidsskrifter for å se hva som var bransjestandard. ”Hele bunken hadde helt identiske annonser: labfrakker!” Forutsetningene var at tema for annonsen var ”biological waste”, og man hadde et lite format. Det innsnevrer og tydeliggjør mulighetene: ”Man må bryte med det de andre gjør. Hvis man bare tør å gjøre noe annet, vises det godt.” Etter litt briefing og gjennomgåelse av tidligere annonser av samme slag, lagde de en helt ny type annonse, se figur 4. Det ble den eneste annonsen i bladet som skilte seg ut, og responsen var stor. I ettertid ble det trykket opp både plakater og postkort med annonsen, og prosjektet ble fulgt opp i kanskje ca et halvt år.

Intervju med representativ kunde

Kunden representerer et offentlig norsk diagnostisk laboratorium hvor det utføres tester for arvelige sykdommer.

Ansatte i offentlig foretak må alltid ta hensyn til økonomi. Det betyr bl.a. begrenset budsjett for deltakelse på faglige møtesteder der en kan treffe fagfeller for erfaringsutveksling og salgspersonell som ønsker å tilby nye og bedre produkter. Sponsede faglige møter der produsenter eller distributører har utstilling, har vært en viktig arena for oppdatering om ny teknologi og nye produkter, men regler om deltakelse på sponsede møter har redusert den muligheten. Selgere bør ta kontakt med laboratorier, finne de riktige personene å snakke med og skape kontakt.

Når selgeren presenterer et nytt produkt, er det viktig for personalet å vite hva som er bedre: effektivitet, kvalitet, pris, eller mengde, og om produktet kan nedskaleres til laboratoriets forbruk. For et diagnostisk laboratorium er det viktig med dokumentasjon på hva som er testet, informasjon om bruk og resultater, reproduserbarhet, og om det er relevant for deres virkelighet og man ønsker kontakt med referansekunder. Referanser er viktig! Hvem bruker det, anbefaler de det? Diagnostisk laboratoriepersonell, spesielt i Norge, snakker nok en del sammen om de problemer de har, og deler erfaringer med nyttige og lønnsomme ”kits” de har prøvd ut.

Ved introduksjon av nye produkter er det vanlig at man får prøve produktet kostnadsfritt. Det er viktig å sjekke at produktet passer inn i laboratoriets hverdag, og ikke krever for store

endringer. Det blir testet ut på forsøk de vet fungerer bra med andre kit, og produkter de sliter med å få optimale. Nye kit bør ikke påvirke det som allerede er bra, men bør helst hjelpe på de som det er problemer med.

5. ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapitlet vil vi systematisere og analysere informasjonen fra intervjuene i forhold til det teoretiske fundament. Delkapitlene bygger på de faktorer vi mener er viktige i forhold til problemstillingen, og med tanke på at leseren lett skal kunne finne frem i teksten. Til slutt har vi oppsummert med en tabell der vi trekker fram de viktigste funnene.

Vi har her studert hva som preger små bioteknologibedrifter, og hvordan de gjennom sin strategi kan skape interesse for sine produkter og dermed bygge opp et marked.

Bransjekarakteristikk

Bioteknologibransjen

Som nevnt i kapittel 2 er bioteknologi et vidt begrep som det er mange ulike oppfatninger om. En bred definisjon er at bioteknologi er bruk av levende organismer for å lage produkter, eller utvinning av produkter fra organismer ved bruk av teknologi. Denne bransjen er i rask utvikling slik at produktspekteret i bransjen vil utvide seg inntil fagfeltet er så modent at ytterligere inndeling tvinger seg frem. De bedriftene som i dag definerer seg som bioteknologibedrifter spenner over et stort fagfelt, men de har likevel en del felles trekk. I denne konteksten er det mest relevant å trekke ut de fellestrekk som er vesentlig å forstå, for å kunne lykkes i bransjen.

Flere av informantene nevnte at det som kanskje skiller bioteknologibransjen fra andre, er den store spennvidden. En av dem sa: "Bioteknologi er alt fra molekylærbiologi, via kosttilskudd og farmasøytiske ingredienser, til tekstil- og papirindustri". Ett annet trekk ved bioteknologibransjen er at markedet er globalt. Ikke bare i den forstand at det finnes markeder i alle land, men at det vil være umulig eller svært vanskelig å definere et geografisk begrenset marked. En viktig årsak er at produktene er forskningsbaserte og krever store utviklingskostnader, slik at markedet må ha en viss størrelse for at det skal gi mening å markedsføre produktene. Vi snakker altså om et internasjonalt marked for produkter i mange kategorier, hvor fellesnevneren er at produktene produseres fra biologisk råmateriale og ofte krever kunnskapsintensive prosesser.

Informantene påpekte at bioteknologibransjen skiller seg fra andre bransjer ved å være mer kapital- og kunnskapsintensiv da det er behov for store forskningsinvesteringer. Dette innebærer også at bioteknologibransjen trenger et stort innslag av høyt utdannet arbeidskraft.

Dette stemmer med Gary Pisanos påstand om at bioteknologiindustrien skiller seg radikalt fra annen høyteknologisk industri fordi vi generelt har begrenset kunnskap om biologiske systemer og at biologiske prosesser er svært integrerte og kan ikke brytes ned til små isolerte prosjekt. Dermed stilles det høye krav til samarbeid, vurderingsevne og erfaring (Pisano, 2006).

For produkter hvor ideene kommer fra akademiske miljø, vil mye av grunnforskningen være gjort før produktet blir definert som produkt. Likevel vil det for denne type produkter ofte kreves mye forskning før det er klart for markedsføring. Produktkandidaten er typisk i en fase hvor man vet at en forbindelse har en effekt, men man har kanskje ikke funnet ut hvilken form det skal ha, hvilket marked man retter seg inn mot, og dermed ikke hvilke regulatoriske krav som stilles. Det er stor forskjell på om et produkt skal brukes kun til forskningsformål, om det skal brukes i mat, eller om det skal brukes som legemiddel. For farmasøytiske produkter vil vanligvis all klinisk utprøving gjenstå. Grunnforskning utført ved akademiske institusjoner er svært verdifullt, siden denne forskningen ikke har et målrettet markedsfokus, men har som mål å øke kunnskapsbasen. Jo mer kunnskap som allerede finnes rundt en produktkandidat, dess lettere blir det å unngå store produktrelaterede problemer i senere trinn av produktutviklingen. Når produktkandidaten blir en del av en bedrifts virksomhet må forskningen dreies bort fra grunnforskning som har som formål å skaffe kunnskap, og mer mot produktutvikling for å løse problemer knyttet til produktets form, produksjonsprosess, bruksområder, og dokumentasjon som er nødvendig for markedsføring. En av informantene sa det slik ”All forskning skal heretter ha et formål, enten i form av applikasjonsrelevant informasjon, markedsføringsdokumentasjon eller å være nødvendig for regulatoriske formål”.

Flere av informantene nevnte at dokumentasjon av produktegenskaper er viktig, slik at kunden slipper å gjøre det. Bioteknologiprodukter er ofte helt nye for markedet, og det er ikke alltid åpenbart hvilken nytte de har, hvordan de skal benyttes, eller hvordan de kan bidra til fordel for kunden. Produktene er gjerne bioaktive forbindelser som kan inngå i andre produkter, og kunden er derfor bedriftskunder som vil benytte det bioteknologiske produktet som en del av sitt eget produkt. Bioteknologi produsenten må derfor ikke bare kunne forklare hva produktet er, men også hvordan bedriftskunden skal kunne forsvare de ekstra kostnadene for sine kunder. Det er velkjent at bioteknologiske produkter krever mye dokumentasjon, og at dette har betydning for bransjens dynamikk. ”Bioteknologiprodukter har ofte lang vei til markedet fordi de har høye regulatoriske krav til dokumentasjon og godkjenning” (Ewing & Wellons, 2007). Flere av våre informanter nevnte at farmasøytisk industri er mer

ressurskrevende enn de andre retningene, fordi krav om omfattende kliniske studier gjør at det tar veldig lang tid, gjerne 10-15 år, fra oppdagelsen av en bioaktiv forbindelse til forbindelsen kan godkjennes som legemiddel. I denne delen av markedet er det høy risiko, fordi mange produkter faller igjennom i de kliniske studiene, og feilvurderinger eller uforutsette problemer kan få store konsekvenser.

Innen rettsmedisin og diagnostikk er det viktig med standardiserte og meget reproduerbare analyser, mens farmasøytisk industri har strenge regulatoriske krav med hensyn til virkemåter for å oppnå terapeutisk effekt, og for å unngå skadelige bivirkninger. Andre deler av bioteknologimarkedet har færre regulatoriske krav. Forskningsmarkedet har f.eks. svært få formelle produktkrav, fordi forskningen i sin natur er eksperimentell og testing av nye forbindelser og løsninger er en del av forskningens natur. Å velge å markedsføre produkter mot forskningsmarkedet vil dermed redusere de regulatoriske krav, men man risikerer å begrense markedet til en meget smal nisje med lav betalingsevne.

Norsk bioteknologibransje

Våre informanter mener at den norske bioteknologibransjen har tre hovedretninger, farmasøytisk industri, helsekost og hudpleie, og "Life Science". Farmasøytisk industri omfatter både kjemisk og bioteknologisk fremstilling av legemidler, men i denne sammenhengen handler det om preparater med biologisk materiale som utgangspunkt. Bioteknologisk fremstilling av legemidler brukes gjerne for å lage større og mer komplekse forbindelser enn det som på et gitt tidspunkt er mulig ved kjemisk fremstilling. Antibiotika er eksempel på bioteknologisk legemidler som opprinnelig var rent biologiske preparat produsert av mikroorganismer, men som det senere er utviklet metoder for kjemisk syntese av. Helsekost og hudpleie kan være svært forskjellige industriretninger, men fordi produktene distribueres via samme eller liknende kanaler, blir de ofte koblet. I tillegg har enkelte bioaktive forbindelser egenskaper som gjør dem egnet til både utvortes og innvortes bruk. Da vil samme forbindelse kunne benyttes både i helsekost- og hudpleieprodukter. "Life Science" betyr biologisk forskning, men i bioteknologisammenheng benyttes begrepet for å beskrive forskning innen medisin, helse eller bioteknologi, slik at f.eks. botanikk og zoologi ikke inngår i begrepet. I vår kontekst brukes begrepet om bedrifter som lager produkter eller tjenester for slik forskning.

Forskningsrådets statusrapport om næringsrettet bioteknologi i Norge (Norges Forskningsråd, 2000), fant at en stor andel av norske bioteknologibedrifter arbeidet innenfor marin

bioteknologi eller analytisk bioteknologi. Siden marin bioteknologi gjerne omfatter leting etter biomolekyler fra marine kilder med tanke på bruk i legemidler, helsekostpreparater, eller hudpleie, og analytisk bioteknologi er et begrep som er overlappende med "Life Science", kan vi slutte at norsk bioteknologi i løpet av det siste tiåret ikke har endret karakter i særlig grad.

Bedrifter

Rapport om næringsrettet bioteknologi i Norge i 2000, beskrev bioteknologibedriftene som små, forskningstunge gründerbedrifter, noe som også bekreftes av våre informanter fra bransjeorganisasjonene. To av industrirepresentantene våre er forskere og gründere og kjenner seg igjen i dette. Personer som ser muligheter for forskningsbaserte produkter, er viktige for å få omdannet forskning og kunnskap til noe nevenyttig og kommersielt. De er med på å øke verdiskapningen i samfunnet. Det er den indre drivkraften, kremmerånden, som gjør at de ønsker å omgjøre sine forskningsresultater til salgbare produkter. En av informantene mente han hadde "stor trang til å kommersialisere alt han fant av spennende produktkandidater". Mange forskere ønsker derimot ikke å ta sine produktkandidater ut i markedet ved å etablere egne bedrifter, selv om det i oppstartsfasen fins et virkemiddelapparat og støtteordninger som hjelper til med oppstartskapital og finansiering. En av grunnene kan være den høye risikoen som ligger i å starte bedrift. Leder for Innovasjon Norge sier i et intervju at i Norge er det mange små bedrifter som etableres, men veldig mange avsluttes i tidlig fase (Genuin, 2011). Det er for lite fokus på kommersialisering av bedrift og produkter; for lite konkret plan for å tjene penger. Representantene fra bransjeorganisasjonene var av samme oppfatning, og syns det var påfallende lite salgssnakk i bioteknologibedriftene. En av våre informanter hadde vært med å starte opp fem selskaper, men trakk seg ut når de var oppe og gikk. Han føler seg mer som en initiator enn en driver. Dette gjelder mange forskere. De er veldig interessert i selve forskningen og gleden ved å finne nye produkter, og bruksområder for disse, men har ikke interesse av å bruke tid på markedsføring. For å få kommersialisert forskningsresultater er det en fordel om noen forskerne også har interesse av kommersialisering. En av våre informanter sa det slik: "Alt for mye av det som forskes fram ser aldri dagens lys, men blir liggende å støve ned på universiteter".

Fordi bioteknologi er veldig kunnskapsintensivt er det naturlig at bioteknologibedrifter etableres rundt universitetsmiljø, og at de fagfeltene som er sterkt representert ved universitetet påvirker retningen for mange av de bioteknologibedriftene som etableres i dets nærmiljø. I Tromsø er det for eksempel mange bedrifter som henter sine ressurser fra marine

kilder, og fordi Universitetet i Tromsø også har sterkt fokus på medisin, er det i tillegg mange som arbeider med analytisk bioteknologi.

Det er en trend i tiden å opprette faglig klynger for å fremme spesifikke fagmiljø. I Norge er det opprettet flere formelle bioteknologiklynger, som Oslo Cancer Cluster, Oslo Teknopol, BIOINN i Hamarregionen, Industriklynge bioteknologi i Rogaland, etc. (Leirset, 2006). Nylig har man også i Tromsø tatt konsekvensen av behovet for å få et eget miljø, utenom universitetet, der kunnskap og erfaring kan deles. Utdanning i marin bioteknologi, med fokus på entreprenørskap skaper flinke folk som finner mange nye produkter med unike egenskaper og bruksområder. Ved å samle flere bedrifter og forskningsmiljø i ett senter, kan utveksling av erfaringer og tips gå mye lettere. Barents BioCenter ble åpnet tidligere i år, og huser nå flere bioteknologibedrifter, også noen av våre informanter. Nærheten til universitetet viktig, fordi det er der kunnskapen dannes og grunnforskningen skjer.

Strategier for kommersialisering i bioteknologibedrifter

Forretningsstrategi

I oppstartsfasen av en ny bioteknologibedrift er det viktigere å tenke bedriftsstrategi og forretningsutvikling, enn ren markedsføringsstrategi. En informant uttrykte det slikt: ”Den mest kritiske kompetansen er forretningsutvikling, dvs. at en har noen som kan strategi, forretningsdrift, og markedsføring, i tillegg til den faglige kompetansen”. Alle informantene var svært opptatt av dette, og mente man burde skaffe seg kunnskap om forretningsdrift, marked og markedsføring selv, eller ansette personer som har denne kunnskapen. Dette stemmer bra med det vi fant i teorien der Solberg & Danielsen sier at både bioteknologimarkedet og andre høyteknologimarkeder tenker mer forretningsutvikling og -strategi, enn tradisjonell produktmarkedsføring (Solberg & Danielsen, 1992), mens andre skriver at behovet er livsfaseavhengig: ”Strategisk markedsføringskompetanse er viktigere i en moden bedrift hvor markedet begynner å bli etablert, enn for forskningsbaserte bedrifter i oppstartsfasen” (B. Smith, 2007).

Forskningsbaserte gründerbedrifter er basert på sin teknologi og vil dermed starte med strategier som har utgangspunkt i ressursituasjonen. Mange nordnorske bioteknologifirma har for eksempel sterkt fokus på marine ressurser som konkurransefortrinn. Det er kompetansen til de ansatte, de verdifulle naturressursene og teknologien som kreves for å utnytte ressursene, som er det mest verdifulle. Fagkunnskapen om det marine miljø blir

kjerneverdien i bedriftene. Bedriften vi jobber i fokuserer på enzymer fra kuldetilpassede organismer som brukes i molekylærbiologisk forskning. Dette valget kan sees på som en kombinasjon av ressursbasert strategi og produkt- og markedsbasert strategi. Ressursbasert strategi fordi nærheten til forskningsmiljø som tilfører nye produktideer er viktig for valg av produkter (Roos et al., 2010). Våre informanter har likevel en klar ide om hvilke markeder deres produkter passer inn i. Valg av marked er gjort med utgangspunkt i analyser om hvilke deler av markedet som vil gi de ønskede effekter i form av inntjening og muligheter for å gjøre produktene og bedriften kjent. Dette representerer en strategi med produkt og marked som utgangspunkt (Lund & Lorentzen, 1992; Roos et al., 2010).

Om man benytter vokabularet i Porters generiske strategier, vil kombinasjonen av nisjeprodukt og relativt snevert marked være en *differensiert fokus* strategi. Bedriften har ingen fokus på produksjonskostnader, fordi kostnadene ikke ligger i produktet, men i langsiktig forskning, utvikling og markedskunnskap. Kostnadsstrategi i form av reduserte produksjonskostnader, vil dermed ikke ha betydning for en slik bedrift. Med utgangspunkt i *differensiert fokus* strategi utvikler man derfor produkter som passer til en smal del av et betalingsvillig marked. Fokus på akkurat denne delen av markedet i tidlig fase er viktig, fordi det gir raskere inntjening, som kan brukes til utvikling av nye produkter og nye bruksområder for eksisterende produkter. Når man finner nye anvendelsesområder som åpner helt nye muligheter for brukerne, har man beveget seg ut av Porters generiske strategier, som i denne sammenheng kan kalles "Red ocean"-strategier (Thompson et al., 2010). Da er man ikke lenger en konkurrent for de andre aktørene i markedet, og trenger heller ikke fokusere så mye på konkurransen mot dem. Man kan fokusere på å kommunisere til helt nye kundegrupper at det finnes et produkt som kan løse deres problem. Dette er essensen i en "Blue Ocean"-strategi (Kim & Mauborgne, 2005). Det at produkter skaper nye markeder er vanlig for bioteknologiprodukter. For farmasi vil nye preparat behandle sykdommer som tidligere ikke lot seg behandle (Henriksen & Skou, 2005). Selv om ingen av våre informanter lager farmasøytiske produkter, har de alle produkter som løser problemer som tidligere ikke hadde løsninger, og skaper dermed behov. Nye enzymer gjør det mulig å utvikle ny teknologi som bringer forskningen fremover; smak og luktfri omega-3 i pulverform gjør det mulig å tilsette omega-3 i all slags mat, og nye typer marine oljer åpner opp et marked for nye helsebringende produkter.

Ingen av bedriftene vi har snakket med produserer generiske produkter, men nye og innovative produkter hvor markedet delvis må skapes. Dvs. produktene løser eksisterende

problemer, men det har ikke tidligere vært produkter i markedet som har dekket behovet. Det finnes dermed ikke direkte produktkonkurranse. Dette er eksempler på hvordan bioteknologibedrifter havner i ”Blue Ocean”-strategi.

Ved helt nye produkter i et nytt marked, lang utviklingsprosess for hvert nytt produkt, kan det ta lang tid før man oppnår tilstrekkelig inntjening på sitt produkt. Det kan dermed være nødvendig å satse på flere produkter, slik at et produkt genererer inntekter mens det neste utvikles, dokumenteres og godkjennes. Det blir essensielt med balanse mellom kortsiktig kontantstrøm representert ved salg, produkt- og servicefokus, pris og distribusjon; og langsiktig markedsvekst i form av merkevarebygging, innovasjon og bygging av kunderelasjoner (Rosen, Schroeder, & Purinton, 1998). Som flere av informantene har uttalt er det viktig med flere ben å stå på. Hvis hovedproduktet ikke selger som ønsket, er det smart å ha en bigeskjeft å tilby, som drar inn penger, som igjen kan gå til videreutvikling av det ønskede sluttproduktet. Dette er en vanlig strategi spesielt innen analytisk bioteknologi. Det alternative produktet kan f.eks. være diagnostiske analyseservice hvor produktet man utvikler brukes i analysen (McKenzie, 2004). For produkter til diagnostiske ”kits” som krever FDA godkjenning, er denne strategien mer regel enn unntak. Diagnostikkselskap trenger egne analyselaboratorier for å kunne få tilgang til det antall kliniske prøver som kreves for tilstrekkelig dokumentasjon til godkjenning av et diagnostisk kit (Nilsen, 2011). Når det diagnostiske kittet er godkjent, kan det selges som et selvstendig produkt.

Noen ganger vil en gründerbedrift kunne finansiere sin produktutvikling ved f.eks. analysevirksomhet som ikke har direkte tilknytning til produktet, men hvor den kunnskapen man har kan omdannes til inntektsgivende arbeid. En av våre informanter har prøvd den strategien, og det fungerte fint helt til markedet for analysevirksomheten falt bort.

En konsekvens av behovet for tidlig kontantstrøm, er at det sannsynligvis er mindre lurt for en gründerbedrift uten finansielle partnere å starte med utvikling av legemidler. Bedriften bør vurdere om produktet først kan markedsføres som kosttilskudd, dyrehelse eller annet produkt med kortere vei til markedet, og raskere vei til økonomisk overskudd.

For alle produksjonsbedrifter, uavhengig av bransje, er det en del faktorer som bør være på plass tidlig. Som en av våre industrirepresentanter sa: ”for å lykkes, trenger man et enkelt produkt, kontakt med råvarepartner, en industripartner og et marked.” Dette oppsummerer at forretningsstrategi må være gjennomtenkt før markedsføringsstrategier får en mening.

Markedsføringsstrategi

Når et produkt skal markedsføres, må det gjøres markedsanalyse for å finne ut hvilke aktører som fins, hvordan prisnivået er og hvilke trender som preger markedet. Først og fremst burde bedriftene skaffe seg oversikt over om det aktuelle markedet kan tenkes å bli stort nok til å forsvare de nødvendige investeringer. Dette er spesielt vanskelig for bedrifter som lager helt nye produkter, som det ikke allerede er etablert et marked for. Informantene vi snakket med gjorde sine analyser ved å bruke markedskanalene, benytte sine nettverk fra forskningsmiljøet, besøke messer og generelt snakke med folk. Slik skaffer de seg den informasjon de trenger for å komme i dialog med potensielle kunder. I innledende samtaler med disse, skaffer gründeren seg markedsinformasjon som benyttes for å utvikle en markedsføringsstrategi.

Segmentering

Bioteknologimarkedet er meget vidt og omfatter mange ulike produkter og kundegrupper. En liten bedrift med et unikt produkt kan ikke dekke hele det aktuelle markedet fra starten, men bør skaffe seg noen få viktige kunder som kan bidra til kontantstrøm, og gi tilbakemelding om markedet og produktets funksjonalitet og nytte.

For å kunne velge de riktige kundene blir det viktig å dele opp markedet ut fra relevante kriterier. Dette kalles segmentering. Ettersom ulike bransjer kan ha ulike kriterier, blir det viktig å vurdere hva som kan være riktige segmenteringsvariabler i den aktuelle bransjen.

Våre informanter bekreftet at segmenteringsvariablene OEM-kunder, sluttbrukere og strategiske kunder var hensiktsmessig inndeling, både innen helsekost- og "Life Science"-markedet. Med strategiske kunder menes kunder som kan være med på å definere produktet og helst dele kostnadene ved å ferdigstille produktet. Dette er uten unntak bedriftskunder, ikke forbrukerkunder. Det er ofte strategisk viktig å ha gode OEM-kunder, selv om det betyr at produktet ikke blir kjent som et eget merke. OEM-kunder kan være viktig for volum, og de har egeninteresse av å ta produktet helt ut til sluttbruker. Fordelen for gründerbedriften ved å knytte til seg OEM-kunder er at man slipper all markedsføring som kreves for å oppnå volum i sluttbrukermarkedet. Dette markedet preges av mange små kunder som hver gir lite volum. Dette gir høye og uoversiktlige markedsføringskostnader, og krever kompetanse som svært få gründerere har.

Flere av våre industrirepresentanter var veldig tydelig på at de hadde lagt en klar strategi for hvilke kundesegment de ville forholde seg til. De velger først og fremst bedriftskunder for å

få et stort volum samtidig som de kan forholde seg til få aktører. Blant bedriftskunder velger de seg strategiske partnere som kan bidra til å videreutvikle produktet. Slike bedriftskunder ønsker gjerne eksklusivitet og å markedsføre produktet som sitt eget. En liten bedrift i Nord-Norge har ikke det apparatet av markedsføringskompetanse og industri som trengs for å konkurrere med store firma ute i verden. De opererer i samme marked, men ved å selge til OEM-kunder, slipper de mye arbeid og uoversiktlige kostnader. Slike kunder vil håndtere all produktmarkedsføring. Ved å være trygg på at det produktet du produserer er unikt og bra, har du likevel kontroll på det du selger.

Posisjonering

Selv om våre informanter ser fordelene ved OEM-salg, hvor man i utgangspunktet ikke oppnår merkevarebygging, ønsker de likevel å posisjonere seg og sitt produkt, og å skape en klar profil.

Posisjonering er viktig for å få kunder til å se forskjell på bedriftens profil i forhold til konkurrentene. Det er ønskelig å få et produkt, en merkevare, eller et firmanavn til å være det første kunden tenker på når visse egenskaper og produkter nevnes. For en høyteknologisk bedrift vil produktkvalitet, service og innovasjon være ønskede unike egenskaper. Fokuset holdes på å ha produkter med særegne egenskaper innenfor et felt med konkurrenter som ikke kan matche det. En fornuftig posisjoneringsstrategi er at bedriftene tilbyr innovative produkter som kundene etterspør til riktig pris, og i tillegg gir god service og oppfølging. Riktig pris vil være en pris kunden synes er forsvarlig ut i fra de problemer som produktet løser. Alle industrirepresentantene tilbyr unike produkter for sitt marked og har en klar posisjoneringsstrategi. De produserer ikke generiske produkter, men noe nytt og innovativt.

En av informantene fokuserer på fiskeolje, omega-3 i pulverform. Gründeren mener dette er et genuint produkt, enkelt og nyskapende, i tillegg til at det vil være rimeligere enn det som eksisterer i dag. Gründeren har et bevisst forhold til posisjonering, og har valgt å starte med ingrediensmarkedet i matindustrien. Han ser for seg flere bruksområder, men ønsker å starte med å markedsføre produktet som en ingrediens som kan brukes i husholdningenes matlaging, og å posisjonere sitt produkt slik: "Det blir et billig produkt sammenlignet med f.eks. krillolje; men det skal være stil over det!"

En annen representant var også veldig klar på at produktet skulle være i et høyere prissegment enn andre produkt i tilsvarende marked. For å oppnå det, må produktegenskapene dokumenteres. Gründeren har valgt ikke å rette seg mot farmasøytisk marked, men mot

helsekostmarkedet, hvor han fokuserer på de deler av markedet som forventes å gi rask inntjening, dvs. OEM kunder som selger til et spesielt betalingsvillig sluttbrukermarked. Produktet har potensial til å gi helsemessige gevinster for helseplager som det ikke finnes mange alternativer for. Dette tillater posisjonering i høy prisklasse som et mer medisinsk rettet kosttilskudd, som gir helseforbedring, men som ikke er et legemiddel. Utvikling av et legemiddel ville kreve å isolere de bioaktive forbindelsene i oljen, vise effekter og bivirkninger for hver av dem og i sammenheng, før kliniske studier. Dette produktet har en effekt i den formen det har, og kan i sin nåværende form markedsføres som helsekost.

Alle bedriftene fremhever produktenes unikheter, og samarbeid med de første industrikundene blir dermed avgjørende for å posisjonere produktene i markedet. Industrikundene kjenner markedet og har tilgang på markedsføringskanaler. For å få innflytelse på posisjoneringsprosessen må gründeren sørge for at produktdokumentasjon er god nok til at kunden forstår hva som er produktets unike egenskaper. Det er en selgers jobb å få kunden interessert i akkurat det produktet, og vise til bruksområdet for produktet, og å gjøre det på en slik måte at industrikunden ser verdien av tett samarbeid.

Ut fra det vi nå har diskutert, finner vi at variabler som segmentering og posisjonering er viktig når en skal ut på et nytt marked med et nytt produkt. I tillegg må en klar strategi være lagt på forhånd, slik at en vet hvilke marked en vil inn på og hvilke løsninger en evt. konkurrerer mot. Bedriften bør ha en realistisk forretningsstrategi, oversikt over markedet, og en klar mening om hvor i markedet produktene passer inn. Nå vil vi se nærmere på hvordan en skaffer seg de første, viktige kundene og hva som skal til for å holde på dem.

Markedsføringsstrategier og kundelojalitet

Etter å ha gått gjennom strategien for hvordan få et produkt ut på et marked, er det kundene som står i fokus. Det fins, som vi tidligere har vært inne på, ulike typer kunder som alle vil ha ulik rolle og betydning for en produksjonsbedrift. Å skaffe kunder som kan være med på å teste ut produkter i tidlig fase, er et middel for å redusere markedsrisiko på en kostnadseffektiv måte. Sett fra kundens synsvinkel er de i en posisjon der de er på utkikk etter noe nytt, kanskje et førstegangskjøp. I deres kjøpsprosess er det viktig å komme i kontakt med de riktige forskerne eller produktutviklerne, slik at testkunden kan dra en fordel av å være tidlig ute. Det kan påvirke deres fremtidige produkter, metoder eller analyser, og de kan fungere både som referansekunder for leverandøren eller som strategisk kunde for hverandre.

For mange potensielle kunder er det høyst relevant at det fins referansekunder hos en leverandør. Mange har kapasitetsproblemer med tanke på økonomi, personell og stort arbeidspress, og har ikke tid å kjøpe inn feil produkt. Da vil en liste over referansekunder være verdifull for disse kundene, slik at de kan ta kontakt og høre hvordan produktet fungerer. En av informantene våre, i et diagnostisk laboratorium, mente at dokumentasjon i tillegg til referansekunder var deres viktigste kriterier for å skifte eller prøve nye produkter. Det må fremskaffes informasjon om hva som er testet, resultater, reproduserbarhet og relevansen for deres virke. Det er også av stor interesse å vite hvilke fordeler selgeren mener produktet kan bidra med. For å få kommunisert denne kunnskapen, er kunderelasjoner viktige. Selgeren må kjenne kunden og vite hva akkurat denne kunden trenger, og hvorfor.

Bioteknologi er en forskningsbasert industri og salget blir dermed preget av forskningsbasert markedsføring (Pisano, 2006; Solberg & Danielsen, 1992). For å kommunisere med forskere kreves en dyp forståelse for biologi, og den teknologien som produktene skal benyttes i. Denne type teknisk markedsføring er en form for relasjonsmarkedsføring; samtaler mellom to parter som deler en felles forståelse av fagområdets problemstillinger. Bransjerepresentantene mente slik kommunikasjon er en viktig start for markedsføring av bioteknologiprodukter, som i sin natur er veldig spesifikke. Alle bransjerepresentantene nevner spesielt viktigheten av å etablere gode referansekundene. Dette støttes av markedsføringslitteratur og er trolig felles på tvers av bransjer. Som en informant påpekte: "Det handler i denne fasen ikke om merkevarebygging og fine etiketter, men å bygge relasjoner og finne viktige kunder". Hvis produktet dekker et behov, og man evner å formidle det til de riktige kundene; trendsetterne, har man et godt utgangspunkt for å lykkes med et nytt produkt (Rosen et al., 1998). Også andre har vist at det å finne de riktige kundene som kan være med å ferdigutvikle produkter og deres posisjonering, krever god kunnskap om disse aktørene og deres nettverk, samt resten av markedet. (Gummesson, 2003) og (Buttle, 2009) kaller dette relasjonsmarkedsføring og kunderelasjonshåndtering.

Våre bransjerepresentanter har dratt nytte av sine kontakter fra eksisterende nettverk, og bruker disse aktivt for å få informasjon og komme i kontakt med potensielle kunder. De tar direkte kontakt med ønskede kunder og deltar også på messer, utstillinger og andre bransje møteplasser for å skaffe informasjon, vurdere trender og kanskje finne noen nøkkelkunder. "For å treffe med rett produkt til rett tid i riktig marked, er det viktig å knytte seg tett opp til folk som forstår markedet. Å komme inn i et marked er ressurskrevende og krever mye flaks".

Ved å delta på faglige messer og konferanser eller utstillinger kan en treffe mange potensielle kunder, konkurrenter eller leverandører. Man kan enten ha utstilling selv for å markedsføre sin bedrift eller bare gå rundt og snakke med andre. Det er viktig å få en følelse med hva som er trendene fremover, hvilke aktører som er i markedet du har tenkt deg inn i, og kanskje oppdager du en ny nøkkelkunde. Dette var en av våre informanter opptatt av, men ulempen med slike arrangement, mente han var at på slike messer traff man sjelden på beslutningstakerne i bedriftene, men selgere. En forretningsavtale ble sjelden et resultat av deltakelsen, men for informasjonsinnhenting er det en bra arena. En annen kommentar fra våre informanter var at det krevde en del etterarbeid og oppfølging, som tok mye tid. Men igjen ble det påpekt viktigheten med å treffe kunder, snakke fag og produkt med interessante personer.

Under disse messene og utstillingene er det flere arenaer å treffe folk på, og en av våre informanter mente det er viktig å delta på felles lunsjer, rundbordsdiskusjoner og middager der det snakkes om teknologi og metoder. Produktene som tilbys er spesifikke og det er essensielt å forstå nøyaktig hvordan produktene virker. Fagspråk er nødvendig i de fasene av markedsføringen hvor man snakker produktutvikling med folk i samme fagfelt (Auruskeviciene, Salciuviene, & Skudiene, 2010). Fordelen med sosiale tilstelninger er at samtalen blir uformell og det blir lettere å komme inn på problemstillinger eller produktønsker som finnes i næringen. Kanskje sitter man på akkurat den teknologien eller produktet som den andre personen etterspør. Ofte treffer man på riktig kunde helt tilfeldig, og ”flaks er en faktor man ikke bør kimse av”, mener en av våre informanter. Det kritiske er å vite når den du treffer i heisen eller ved frokosten, er din neste store kunde eller kontakt.

En annen side ved disse utstillingene og konferansene er at forskere får mulighet til å kommunisere med andre forskere, og bruke samme fagspråk. Å ha anledning til å formidle nøyaktig informasjon kan være minst like viktig som selve produktet og dets egenskaper (Berg, 2002; Næss, 1999; Rao, 2009; Schmitt & Beeres, 2006). Dette samsvarer med det flere av våre intervjuobjekter sa. Det er på en arena med likesinnede at nettverk bygges, relasjoner oppstår og kundeforhold lages. Det kan være at forskere får muligheten til å si hva de mangler av produkt, hva deres problem er og at produsenten av f.eks. enzymer tar informasjonen med hjem til sine produktutviklere, som dermed får muligheten til å jobbe videre med akkurat dette ønskelige produktet eller problemet. I og med at de firma vi har snakket med, er relativt små, er avstanden mellom selgere og forskere liten, og kommunikasjonen god. I tillegg oppleves det positivt for kundene å treffe de som står på laboratoriet og jobber med

produktene, fordi forskere kan gi mye mer teknisk utfyllende svar enn en salgsperson. Dette kan vi kalle "white coat marketing", fordi det vil være forskere som snakker med andre forskere. I ettertid vil det være enklere for kundene å ta direkte kontakt med forskere som de allerede har snakket med, for å få et teknisk svar og komme videre med sine problemstillinger. Hvis forskerne ved produksjonsbedriften har klart å lage ett nytt produkt, kan man allerede ha kunder som ønsker å prøve det ut. Disse kundene eller forskerne vil da bli produktutviklingskunder for det aktuelle produktet. For et lite firma som ikke kan drive all forskning selv, er det nødvendig å ha slike kunder. Litteraturen støtter dette og hevder at en vil oppnå en mer lojal kundegruppe hvis forskere fra andre laboratorier får delta i utviklingen av nye produkter (Gilbert & Eyring, 2010).

Etter hvert som bedriftene blir større vil det være mer og mer aktuelt å delta på utstillinger med egen stand og ha brosjyrer, presentasjonsmaterieell og postere for å presenterer produktene. En av informantene uttrykte "det hjelper at folk får se bedriftens navn og produkter på fine bannere og kan få en brosjyre om det interessante produktet, i hånda." Utforming av markedsføringsmaterieell kan være en utfordring. Forskningstunge bedrifter vil gjerne fortelle mest mulig om sine produkt, og kan dermed få problemer med for mye informasjon og for lite særpreg. For å tørre å vises må man gjøre som vår representant for markedsføring sa: "Man må bryte med det de andre gjør. Hvis man bare tør å gjøre noe annet, vises det godt". Hans bidrag til en annonse i et faglitteraturblad skapte stor respons. Det var den eneste annonsen som skilte seg ut! Også når man lager bannere som skal henges opp, hjelper det å ha en interessant og unik banner som gjør at folk stopper opp. Egne utstillinger bør føre til flere kunder, noe som gjør oppfølging mer krevende. For å holde oversikt over alle sine kontakter, er det praktisk å ha en form for CRM system innarbeidet i bedriften. Det fins mange typer CRM system, men "finn et som passer for din bedrift" er oppfordringen fra en av informantene.

Relasjonsmarkedsføring egner seg veldig godt for bedrifter med få kunder, og når produktene, produktspesifikasjoner og posisjoneringsstrategi utvikles i samarbeid med kundene. Hver kunde krever mye tid og oppmerksomhet. Dette blir imidlertid svært ressurskrevende om man har mange kunder. I de tilfeller der det er mange kunder, eller produktene og tjenestene som tilbys er standardiserte og krever liten grad av spesifikasjoner, kan transaksjonsmarkedsføring være mer hensiktsmessig. Transaksjonsmarkedsføring blir mer upersonlig og krever mindre ressurser per kunde. Fordi gründerbedriftene i denne bransjen har få kunder og ansatte vil relasjonsmarkedsføring være mer hensiktsmessig enn transaksjonsmarkedsføring.

Markedsmiksteorien (Jobber & Fahy, 2009; Kotler & Blom, 1992) der de 4P'er og spesielt pris er viktig, passer best for etablerte bransjer i modne marked, hvor varene er relativt sammenlignbare (Goi, 2009).

I nye bransjer, som bioteknologibransjen, vil behovet måtte skapes, og mange andre faktorer enn pris og oppmerksomhet spiller inn. Annonsering, som er en velbrukt markedsføringssteknikk i massemarkeder, blir mindre viktig for å finne kunder i helt nye markeder, hvor man leter etter noen få referansekunder. Litteraturen om bedriftsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring utfyller markedsmiksteorien og gjør teorigrunnlaget mer komplett. Menneskene er den viktigste faktoren for en vellykket markedsføringsstrategi.

Kommunikasjon

Det er viktig å være bevisst sitt publikum. Fagterminologien i enhver bransje er spesiell, og en god faglig forståelse letter kommunikasjonen med folk innen samme fagfelt, men kan gjøre det vanskelig å kommunisere med mennesker utenfor eget fagfelt. Forskere er flinke til å snakke om sitt produkt, men sjelden flinke til å få det solgt. I markedsføringssituasjoner kan publikum være fagfolk i samme fagfelt, strategiske investorer med god kjennskap til bransjen og dets fagspråk, finansielle investorer med minimal kjennskap til faget, markedsførings- og reklamespesialister som i liten grad kan eller bryr seg om fagtermer. Her er noen eksempler som belyser problemet med spesifikke produkter og viktigheten med å forstå fagspråket: Farmasøytiske produkter må gi den ønskede effekt, uten å skape for store bivirkninger, ellers gjør de større skade enn nytte. Enzymer er ekstremt spesifikke, og en må vite hva hvert enkelt produkt gjør for å kunne benytte dem riktig. Helsekostmarkedet er så stort at for å vinne frem med et nytt produkt er det viktig å kunne differensiere produktet i forhold til andre liknende produkter. Informasjonen kan ikke kommuniseres på en og samme måte til alle. Fagspråket må brukes med skjønn og tilpasses det aktuelle publikum.

Forskere har en tendens til å legge for stor vekt på det faglig, og da ramler folk fra andre fagretninger ofte ut av sammenhengen. Representanten fra reklamebransjen nevnte: "Utfordringene med å jobbe for forskningsbedrifter er deres nærhet til sine produkter". Dette gjelder nok de fleste bedrifter, fordi alle ønsker at mest mulig detaljer om eget firma skal komme frem. Et reklamebyrås jobb blir å strippe ned informasjon slik at et budskap blir sett.

Investorer, eiere og publikum (f.eks. sluttbrukere) er viktige for at bedriften og produktet skal etablere seg. Overfor disse kreves det at man unngår bransjens stammespråk. Investorene liker

best de firmaer som har personer med tidligere bedriftserfaring, kanskje fordi de lettere snakker "Business"-språket. En investor med kunnskap om bransjen vil ha helt andre forutsetninger til å investere i slike markeder enn en uten denne kunnskapen. Som en av informantene fra bransjeorganisasjonene sa, fins det nå egne investeringsfirmaer som spesialisere seg på bioteknologimarkedet. Disse vil ha, eller kunne oppsøke, den informasjon de trenger. "Språkproblemene" gjelder også andre interessenter som ikke har samme faglig bakgrunn. Begrep og modeller kan oppfattes på flere måter, og det kan være grobunn for til dels store misforståelser mellom ulike aktører. Dette gjelder alle bransjer.

"Mange er gode på kommunikasjon, men mangler fokus", i følge en av våre informanter. For å komme videre kan en stille spørsmålet "hvor går markedet og hvor har vi komparativt fortrinn? – finne de riktige kundene og starte dialog med kundene."

Kundelojalitet

I innledningen til problemstilling forutsatte vi at kundelojalitet er nødvendig for å oppnå en kundemasse som gir inntekt nok til å karakterisere bedriftene som vellykkede. Våre funn viser at de første få kundene blir viktige på ulike måter. Noen blir viktige for volum, noen viktige for referanse, mens andre blir viktige for produktutvikling. Alle bedriftene vi har snakket med har skaffet seg slike tidlige kunder, og dratt viktige kunnskap og fordeler av det. Lojaliteten til disse kundene er essensiell for en gründerbedrift i tidlig fase. Involvering i produktutvikling og posisjonering av produktet, kanskje også eksklusivitet, vil gi kunden eierskapsfølelse til prosjektet og øke lojaliteten. For volumkunder er det viktigst å bygge adferdslojalitet, dvs. at kunden kjøper produktene, mens for strategiske kunder bør man fokusere på å skape holdningslojalitet, slik at de snakker positivt om produktene. Dette har betydning for hva man bør legge vekt på i kommunikasjon med de ulike kundene. Tilfredshet og servicekvalitet påvirker adferdslojalitet, mens holdningslojalitet påvirkes av tillit, følelsesmessig tilknytning og total service kvalitet (Buttle & Burton, 2001; Rauyrue et al., 2005). Involvering skaper holdningslojalitet, og tilfredshet med produktet blir mindre viktig. Investering i form av tid, penger og følelser gir et eierskap til produktet som veier tungt.

Forskning viser at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom en tilfreds og en lojal kunde (Yanamandram and White 2006). I tillegg til involvering, kan grunner til lojalitet uten tilfredshet være mangel på tid og kunnskap om alternativer, inngåtte avtaler eller annen form for innlåsing. En av informantene mente det ofte er for tungvint å bytte leverandør av et produkt, slik at man fremstår som lojal og tilfreds. Innen "Life Science" er tilpasning av

metoder arbeidskrevende og resultatet kritisk. Når en endelig har fått en analyse til å fungere nesten optimalt, vil en gjerne holde på den så lenge som mulig. En kan gjerne leve med de problemer en er klar over, men vil så langt det er mulig unngå nye ressurskrevende tilpasninger med ukjent utfall. Hvis noen tilbyr produkter som skal forbedre analysen enda litt mer, krever det ofte store endringer. Det er da viktig at det nye produktet, gjør overgangen til bedre analyse så enkel som mulig. Dess flere steg og endringer som må utføres, jo vanskeligere er det å få gjennomslag for uttesting. Mange velger heller å være "sånn passe" tilfreds med det produktet en har, og dermed lojal mot dette, enn å finne en mer optimal og bedre løsning. Et annet fenomen innenfor "Life Science" er at mange laboratorier bruker "kits" som er satt sammen av mange ingredienser som passer sammen og spesielle instrumenter som kun passer til de enkelte "kits". Hvis ikke ditt produkt er kompatibelt med kittet, er veien til kunden lang. Kunden er låst i sin teknologi, og kan i liten grad bytte ut enkeltkomponenter. I slike tilfeller kan det være gunstig for produsent å ha kontrakter med store firma der produkter kan få innpass i "kits" som er tilknyttet plattformen.

Dette kan være viktige faktorer som hindrer leverandørbytte, dvs. at kundene er lojale uten og nødvendigvis være helt tilfredse. Det er kun ved direkte kontakt en vil få frem om så er tilfelle. Som leverandør av et nytt og bedre produkt er det da viktig å skaffe seg noen referansekunder som får teste ut produktet i tidlig fase. Hvis de kan bruke produktet og gjerne skriver en publikasjon der det er inkludert, har en noen å referere til som er tilfreds. Det er slike historier og referanser som er verdifulle når en skal overtale andre til å prøve ut noe nytt. Og det er slike referansekunder andre kunder vil se på, for å sjekke ut om produktet kan være noe for dem. Det skaper en seriøsitet som alle parter liker. Hvis en forsker vil anbefale et produkt til en annen forsker, skapes en større tillit til produktet og man oppnår lettere en lojal kunde (MacDonald & Smith, 2004; Reichheld, 2003). Det er kun de forskerne som er fornøyde med et produkt som vil anbefale det til andre, ettersom deres rykte også står på spill (Goi, 2009). Dette ble også nevnt av en av våre informanter.

De fleste bedrifter arbeider for å få tilfredse og lojale kunder, selv om det viser det seg i flere sammenhenger at det ikke er noen direkte sammenheng mellom tilfredshet og lojalitet, men mellom lojalitet og markedsandeler (Pleshko 2008). Hvis en først har klart å bygge seg en merkevare, kan en leve lenge på det. Eksempel er iPhone, som stort sett alle vil ha, men som sjelden kommer best ut i test. Det blir en flokkmentalitet som gjelder, der det ofte er viktigere å ha det "riktige" produktet, enn det beste. For å komme inn i et slikt marked er det viktig med referansekunder med tyngde innen sitt fagfelt. Disse vil fungere som opinionsledere.

Derfor trenger en å bruke mye tid på de første kundene, og relasjons- og teknisk markedsføring blir veldig viktig. Relasjonsutbyttet kan være økt synlighet ved at kunden anbefaler bedriften eller produktet, eller at kunden kjøper produktet i stort nok volum til å gi lønnsomhet.

Lojalitet kan også skapes gjennom tilfredshet, f.eks. ved at kunder får tett oppfølging av produktutvikler. Fordi produkter som brukes i analyser innen "Life Science" er svært spesielle, vil de ved feil bruk ikke gjøre nytte. Produktene krever tilpasninger i forhold til tidligere analysebruk. Dialog med produktutvikler hos produsenten kan noen ganger være eneste mulighet for oppklaring av problemer. Når slike forhold vedlikeholdes, vil kunden sannsynligvis både bli tilfreds og lojal, og anbefale bedriften og produktet til andre. Disse forholdene krever mye oppfølging av en produsent, og produktutviklerne må være dedikert til oppgavene i tillegg til sine andre oppgaver. Generelt legger våre informanter størst vekt på tiltak som kan øke holdningslojalitet, og forutsetter at det gir mer varig kunde verdi.

Markedsføring i et livssyklusperspektiv

Generelt ser det ut til at våre informanter mener at ulike forretningsstrategier er viktigere enn markedsføringsstrategier ved bedriftsetablering, men at valg av markedsføringsstrategier blir viktigere når bedriften utvikler seg. Det er også tidligere hevdet at markedsføring i bioteknologimarkedet, i likhet med andre høyteknologimarkedet, ofte blir mer forretningsutvikling og -strategi, enn tradisjonell produktmarkedsføring (Solberg & Danielsen, 1992).

Vi har derfor laget en tabell for å strukturere hva som er viktig i de ulike faser av bedriftens livssyklus, se figur 2. I etableringsfasen er det ofte lav omsetning og lav vekst, deretter rask vekst frem til markedet er mettet, og til slutt nedgang dersom bedriften ikke evner å utvikle nye eller reposisjonere eksisterende produkter. Tabellen er på ingen måte utfyllende, men søker å gi et grovt bilde av hvor ulike temaer innen markedsføring passer inn.

Tabell 2. Livsfaser, karakteristiske trekk, og relevant litteratur og modeller.

	Oppstart	Vekst	Modning	Nedgang/ nyskaping
Mål	Starte kontantstrøm Etablere produktet Skape lojalitet	Få opp salgsvolum Øke inntjening Konsolidere produktet Branding/ lojalitet	Tjene penger	Etablere nye produkter før de førrige dør ut
Antall kunder	1-3	økende	Stort volum, i form av mange kunder eller store volum	dalende
Fokus	Finne riktige kunder Definere produktet sammen med første kunde	Utvide kundeporteføljen Videreutvikle produktet Mer dokumentasjon Regulatoriske problemstillinger	Øke salg Branding/ lojalitet Produkt utvikling	Kostnadsfokus Finne nye produkter / teknologi
Arenaer for å skape synlighet	Nettverk/ relasjoner Bekjentskap Messe Tilfeldighet	Bruke første kunder som referanse kunder Konferanser Utstillinger Messer Nettverk	Messe Utstilling Annonsering Anbefaling Sosiale medier Generelle markedsføring kanaler	Konferanser – lære nye ting/ nye innspill og idéer
Markedsførings strategi	Bedriftsmarkedsføring Teknisk markedsføring Relasjonsmarkedsføring	Bedriftsmarkedsføring Relasjonsmarkedsføring	Sluttbrukere Transaksjons- markedsføring "Marketing mix"	"Marketing mix"/ Teknisk markedsføring
Ansoffs vekstmatrikse (Kotler & Blom, 1992)	Markedsintroduksjon	Markedsutvikling	Markedsutvidelse	Diversifisering Produktutvikling

Tabellen tar for seg livssyklusen til en bedrift. Den viser hva vi mener er målet for markedsføringsaktivitet i ulike faser en bedrift er i, hvilken type markedsføring som er

nødvendig, kundemasse bedriften kan tenkes å ha i de ulike fasene, fokus områder, synlighet i markedet og målet for bedriften.

En bedrift i oppstartsfase har helt andre utfordringer enn en bedrift i modningsfase. For det første må en oppstartsbedrift tenke markedsintroduksjon. Bedriften har ikke et produkt i et markedet fra før, og må finne de riktige kundene for å få markedstilgang. Her vil teknisk markedsføring være viktig ettersom det vil være en-til-en samtaler, der fagpersoner med dyp kunnskap om sitt produkt skal diskutere produktet med en potensiell kunde som også har faglige kunnskaper. En kunde som kommer tidlig inn i et produkts utvikling vil mest sannsynlig ha egne ønsker om bruk av produktet. Kanskje kan de være med på å skape andre behov og egenskaper til produktet som gjør det mer salgbart. Det vil avhenge hvor tidlig en tar kontakt med eventuelle kunder om produktets egenskaper kan defineres sammen med kunden. Kanskje kan det dukke opp andre behov og egenskaper med produktet som kan bli viktig.

I oppstartsfasen av en bedrift er målet for bedriften å etablere produktet sitt i et marked og starte kontantstrømmen til firmaet. Til det trenges ikke mange kunder, men mer fokus på de få man får kontakt med. Tenker man kun på bedriftsmarkedsføring, kan 1-3 kunder være nok. For å bli synlig i et marked er en avhengig av tidligere relasjoner og nettverk, samt å oppsøke messer innefor sitt fagfelt for å se hva som rører seg. Finne ut hvilke trender som kommer og hvilke produkter eventuelle konkurrenter har. En må finne et markedssegment for sine produkter. Driften går kanskje ikke i balanse ennå, men det er nyttig med noen inntekter for å fortsette over i neste fase. Inntekter viser at produktet har markedsverdi, og ved å skaffe seg noen få, men betydelige kunder får firmaet inntekter og en sparringspartner mens produktet enda er i utvikling.

Bedriften vil oppnå kundelojalitet hvis samarbeidet med kundene fungerer, og begge parter ønsker det. Ved å investere mye tid og penger vil begge parter føle en forpliktelse til å lykkes, noe som er bra for produktet og firmaet. Kundene, som er i en kjøpsprosess, ønsker kontakt med leverandører i tidlig fase for å være tidlig ute med et nytt produkt. Ved å engasjere seg i tidlig fase av produktutvikling kan kunden være med å bestemme egenskaper og bruk av produktet. De kan skaffe seg status som referansekunder hos leverandøren. I tillegg vil kostnadene for selve produktet bli lavere jo tidligere en kommer inn i prosjektet. Det er ikke et merkenavn en kjøper. For leverandøren vil slike referansekunder, som prater om produktet, være gull verdt.

Bedrifter som er kommet i vekstfasen har helt andre utfordringer å tenke på. Målet er å få opp et salgsvolum av det mestselgende produktet, øke kontantstrømmen til firmaet og skape lojalitet til produktet. I denne fasen er det fortsatt relasjonsmarkedsføring som gjelder. En har fått kunder gjennom sin tekniske markedsføring, som forstår bruken av produktet. Nå er det viktig å skape en relasjon til sine kunder i tillegg til å øke kundeporteføljen. En blir synlig ved å delta på faglige konferanser der en kan promotere sine produkt, samt å bruke referanse kunder. I vekstfasen videreutvikles produktene, og bedriften kan produsere mer dokumentasjon om anvendelse av produktene for å standardisere informasjonen. Dette kan gjøres i samarbeid med de første kundene, som kan fungere som referanse kunder. Nye kunder har ofte fokus på dokumentasjonen og referanser. For at de skal prøve ut ett nytt produkt lønner det seg å ha slik dokumentasjon lett tilgjengelig og av en seriøs karakter slik at det blir tatt alvorlig. På grunn av økt kundemasse oppstår det i denne fasen også regulatoriske problemstillinger som hvordan kan produktet selges til ulike land i forhold til markedsføringstillatelser, toll, frakt, logistikk. Man må ta stilling til om den aktuelle dokumentasjonen er bra nok eller om det må skaffes ytterligere dokumentasjon, og evt. hvordan dette skal gjøres.

Når firmaet har nok produkter og folk til at alt går rundt økonomisk, kan en tenke at firmaet er i en modningsfase. Det viktigste målet i denne fasen er å tjene penger på sine hovedprodukter i form av markedsutvidelse. Det er fokus på økt salg og merkevarebygging, samt produktutvikling. En ser at produktet ikke har flere utviklingssteg i nåværende form, og det er nødvendig å drive produktutvikling for å finne nye produkter og markeder. Innenfor markedsføringsstegene kan en nå gå mer over til markedsmikstenking, der de 4P'ere, produkt, pris, plassering og påvirkning, er hovedfaktorene. Kundemassen har økt drastisk slik at ordrebehandling tar mye tid og drives av personer delegert kun til dette. Bedriften vil være synlig på messer, utstillinger og den driver annonsering gjennom generelle markedsføringskanaler. Det er tidligere funnet at når bransjen blir mer moden og noen bedrifter har etablert seg med stabil inntekt, mens andre har falt bort, blir det mer vanlig med at bransjen preges av bedrifter med høy markedsføringskompetanse (B. Smith, 2007).

En bedrift er i nedgangsfase når kundemassen og inntjeningen er synkende. Hvis en ønsker å drive bedriften videre, blir det nødvendig å ha fokus på nye produkter eller skape nye markeder. Det vil være avgjørende om en klarer å se behovet for nye produkter før de forrige slutter å generere inntekter. Det vil være aktuelt å vurdere ny teknologi, delta på konferanser, messer og andre "markeds plasser" for å oppdage hva som er trendene og hvilke teknikker

eller produkter som ser ut til å være fremtiden. For å fortsatt kunne operere i det samme markedet som tidligere, må en drive produktutvikling. Det kan også bli mer fokus på kostnader i denne fasen, og det kan være krevende å balansere investering mot resultat. Markedsføringsstrategien vil variere mellom teknisk markedsføring for introduksjon av nye produkter til potensielle kunder, og massemarkedsføring for de gamle produktene.

6. KONKLUSJON

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan bedriftskontekst påvirker de markedsføringsstrategier som kan gi kundelojalitet hos små bioteknologibedrifter.

Norske bioteknologibedrifter er ofte små, forskningstunge gründerbedrifter, i en bransje hvor produktene har lang vei til markedet, dvs. at produktutviklingen er svært tid-, kunnskaps-, og kostnadskrevende. Både bransjeegenskaper, bedriftenes egenart og ikke minst bedriftenes livsfase har stor betydning for hvilke markedsføringsstrategier som er tilgjengelig.

I etableringsfasen er de første kundene viktige både som strategiske kunder som kan bidra i produktutviklingen, og for å skape inntekt. Våre informanter var samstemte i at noen få kunder som man kan samarbeide godt med, var essensielt for å få etablert produktet i markedet. For å skaffe og vedlikeholde noen få, viktige kunder er relasjonsmarkedsføring og god kommunikasjon viktige markedsføringsverktøy.

Bygging av tillit og lojalitet gjennom relasjonsmarkedsføring vil være dominerende markedsføringsstrategi i oppstartsfasen for en bedrift i bioteknologibransjen.

Praktiske implikasjoner

Gründere bør være bevisst på at markedsføring krever ulik kompetanse i ulike stadier av bedriftens livssyklus. I oppstartsfasen er forretningsstrategi essensielt, dvs. å vite hvordan man driver en virksomhet, oppskalerer produksjon og tar hånd om regulatoriske krav. For å selge produktet er det viktig å kunne kommunisere produktets fordeler til noen få strategiske aktører, og skape lojalitet hos disse, slik at de kan bidra til at produktet når sluttbrukermarkedet. Bedriftsmarkedsføring krever solid kunnskap om produktet og dens funksjoner, industriell forståelse og kommunikasjonsevne, mens introduksjon på sluttbrukermarkedet krever å kunne skape synlighet for produktet i konkurranse med all annen informasjon. Dette er to vidt forskjellige kommunikasjonsformer som sjelden er lett å kombinere i en liten bedrift. Derfor vil det være fordelaktig å begrense antall kunder i oppstartsfasen, slik at markedsføringsressursene kan konsentreres om kommunikasjon med store strategiske kunder. Dersom volumkunder ikke er tilgjengelige, kan flere mindre kunder være et godt alternativ. Større antall kunder kan være mer ressurskrevende i form av tid og markedsføringsaktiviteter, men sprer også risiko og øker sannsynligheten for at produktet finner markeder med lang varighet.

Begrensninger og forslag til videre forskning

Denne undersøkelsen gir et meget grovt bilde av hvilke forretnings- og markedsføringsstrategier som virker vellykket for bioteknologibedrifter i oppstartsfasen, og kan danne grunnlaget for mer spesifikke studier. Det kunne være interessant å bruke kvantitative data, for å måle sammenhenger mellom massemarkedsførings-, konkurransestrategier og kundetilfredshet, og sammenhenger mellom kundetilfredshet og lojalitet. Det er ikke urimelig å anta at fornyelse og evne til fleksibilitet er enda viktigere for bedrifter i en bransje som er i hurtig vekst og endring. Det kunne også være interessant å studere bedrifter i ulike faser nærmere, for å se om det er fellestrekk for hva som er kritisk for overlevelse og vekst.

Andre spørsmål som kunne være interessant å studere videre er f.eks. om det er riktig at nordmenn er dårlige selgere enn f.eks. dansker og svensker, eller om dette bare er en myte, og om det er forskjell mellom land på hvor lang tid bioteknologiprodukter bruker fra grunnforskning til marked.

7. LITTERATURLISTE

- Auruskeviciene, V., Salciuviene, L., & Skudiene, V. (2010). The Relationship Quality Effect on Customer Loyalty. *Pecvnia*, 10, 23-36.
- Berg, P. A. (2002). *Kunsten å selge - Personlig salg og salgsplanlegging* (2. utgave ed.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Bersin, J. (2008). Make learning part of your business strategy.
- Biong, H., & Nes, E. B. (2009). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*: Universitetsforlaget.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management* (Second ed.): Butterworth-Heinemann.
- Buttle, F., & Burton, J. (2001). Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behaviour*, 1(3), 217-227.
- Dong, S., Ding, M., Grewal, R., & Zhao, P. (2009). Functional forms of the satisfaction-loyalty relationship *International Journal of Research in Marketing*, 28(March), 38-50.
- Ewing, E. S., & Wellons, H. B. (2007). *Biotechnology and the law*: American Bar Association.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeiffer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*: Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Genuin. (2011). Altfor mange nyetablerte forblir små. Hvorfor sliter vi med vekstfasen i Norge?, *Magasinet Genuin*. <http://genuin.no/2011/11/altfor-mange-forblir-sma/>.
- Gilbert, C. G., & Eyring, M. J. (2010). Beating the Odds When You Launch a New Venture. *Harvard Business Review*, 88(5).
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-15.
- Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study. *Journal of Brand Management*, 11(4), 283-307.
- Grennes, C. E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner; Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*: Abstrakt Forlag, Oslo, Norge.
- Gronroos, C. (1994). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10, 347-360.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-22.
- Gummesson, E. (2003). *Relasjonsmarkedsføring fra 4P til 30R*. Oslo: Kolle forlag.
- Hansen, N. (2007). *Introduction of lifecycle management and selecting the best brand protection strategy*. Paper presented at the Proceedings of the International Workshop on Optimizing Brand Strategies in the Face of Generic Competition, Brussels, Belgium.
- Henriksen, S., & Skou, P. (2005). Scientific Marketing: Creating the Agenda. *Journal of Medical Marketing*, 5(1), 27-31.
- Homburg, C., & Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research*, 52, 15-33.

- Jackson, B. B. (1985). Build Customer Relationships That Last. *Harvard Business Review*, 63(6), 120-128.
- Jobber, D., & Fahy, J. (2009). *Foundations of Marketing* (3 ed.). London: McGraw-Hill Higher Education.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2 ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., Vavra, T. G., Evans, H., & Theodore, J. A. (2003, September 14-17). *Driving share of-wallet through customer satisfaction and brand preference*. Paper presented at the ESOMAR Congress, Prague, Czech Republic.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. USA: Harvard Business School Press.
- Kinukawa, S., & Motohashi, K. (2000). Bargaining in Technology Markets: An empirical study of biotechnology alliances: Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI)
- Kotler, P., & Blom, S.-E. (1992). *Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control* (G. Bureid, Trans. 7 ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.): Prentice Hall, USA.
- Kunnskapsdepartementet. (2011). Nasjonal strategi for bioteknologi; For framtidens verdiskaping, helse og miljø. *Strategi 2011-2020, 12/ 2011*.
- Kvesic, D. Z. (2008). Product lifecycle management: marketing strategies for the pharmaceutical industry. *Journal of Medical Marketing*, 8(4), 293–301.
- Leirset, E. (2006). Norges fremste innovasjonsmiljøer, *Teknisk Ukeblad*. <http://www.tu.no/mobil/article50149.ece>.
- Liu-Thompkins, Y., & L.Tam. (2011). Not all repeat purchases are the same: Attitudinal loyalty and habit, *the American Marketing Association Summer Educators' Conference*. San Francisco, CA.
- Lund, J. F., & Lorentzen, R. (1992). *Foretaksstrategi: teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- MacDonald, J. B., & Smith, K. (2004). The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior. *Industrial Marketing Management*, 33, 107-116.
- McGrath, M. E. (2001). *Product Strategy for High Technology Companies* (2nd ed.): McGraw-Hill Professional.
- McKenzie, D. (2004). Commercialising Marine Biotechnology: Role of Strategic Innovation, *BIOPROSP*. Tromsø.
- Miller, K., & Kattiyapornpong, U. (2009). Reasons Why Dissatisfied Customers Exhibit Behavioral Loyalty, *25th IMP conference*. North, DC.
- Naik, C. N. K., Gantasala, S. B., & Prabhaka, G. V. (2010). Service Quality (Servqual) and its Effect on Customer Satisfaction in Retailing. *European Journal of Social Sciences*, 16(2), 231-243.
- Nilsen, G. (2011). Diagnostiske bedrifter trenger også klinisk testing. In unpublished (Ed.).
- Norges Forskningsråd. (2000). *Næringsrettet bioteknologi i Norge*.
- Næss, S. W. (1999). *Effektivt salg - Viljen til å lykkes*. Oslo: Pantagruel forlag.

- Pisano, G. P. (2006). Can Science Be a Business? Lessons from Biotech. *Harvard business review*, 84(10), 114-124.
- Pleshko, L. P. (2008). A path analysis study of the relationships among consumer satisfaction, loyalty, and market share in retail services. *Academy of Marketing Studies*, 12(2), 111-127.
- Porter, M. E. (1992). *Konkurransesfortrinn, Originaltittel: Competitive advantage* (H. Kolstad, Trans.): TANO, norsk utgave.
- Rao, S. K. (2009). A new paradigm for developing bio/pharmaceutical positioning strategy. *Journal of Medical Marketing*, 9(1), 29-39.
- Rauyruen, P., Miller, K., & Barrett, N. (2005). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, Dealing with Dualities, *21st Annual IMP Conference, IMP Group*. Rotterdam, Netherlands.
- Reibo. (1990). Kill the fatted calf. *Nature*, 343.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12).
- Roos, G., Krogh, G. v., & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring* (5. utgave ed.): Fagbokforlaget, Bergen.
- Rosen, D. E., Schroeder, J. E., & Purinton, E. F. (1998). Marketing High Tech Products: Lessons in Customer Focus from the Marketplace. *Academy of Marketing Science Review*, 6, 1-17.
- Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business and Industrial Market*, 18(2), 179-195.
- Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R., & Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60(12), 1253-1260.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*: The Free press, A division of Simon and Schuster, Inc.
- Schmitt, J. M., & Beeres, M. (2006). Marketing Policy: Communicating the Value of Medical Technologies: Best Practice Cases from Germany. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 203-208.
- Smith, B. (2007). Marketing Masterclass. Excellence in medical marketing: Origins, definition and precursors. *Journal of Medical Marketing*, 7(1), 25-32.
- Smith, R. M. (2003). *Extract from "Profiling the Loyal Customer in the Financial Services Sector"*: <http://www.pm-management.co.uk/chapter4.pdf>.
- Solberg, S. L., & Danielsen, A. A. (1992). *Teknologiledelse; Markedsorientert bruk av teknologi*: TANO.
- Story, J., & Hess, J. (2006). Segmenting customer-brand relations: Beyond the personal relationship metaphor. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 406-413.
- Svendsen, M. F., Haugland, S. A., Grønhaug, K., & Hammervoll, T. (2011). Marketing strategy and customer involvement in product development. *European Journal of Marketing*, 45(4), 513-530.

Thompson, A. A. J., Strickland, A. J. I., & Gamble, J. E. (2010). *Crafting and Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantage - Concepts and Cases* (17th ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Irwin.

Våland, T. I. (2004). Industrielle nettverk - innovasjon og kommersialisering. *MAGMA Ecnas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1.

Webster, F. E. J. (2005). Back to the future: integrating marketing as tactics, strategy, and organizational culture. *Journal of Marketing*, 69(4), 4-6.

www.lederkilden.no. Porters generiske konkurransestrategier.

Yanamandram, V., & White, L. (2006). Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International Journal of Service Industry management*, 17(2), 158-192.