

Att våga vara innovativ

- En fallstudie om affärsutveckling av befintliga produkter i ett högteknologiskt företag

Författare

Caroline Briggert (20198) & Märta Schörling (20319)

Abstract

High technology companies in Sweden spend a huge amount of money on research and product development in proportion to what they get back in earnings from their inventions. Product development has traditionally been regarded as much more important than business development. This thesis aims to point out the critical factors behind successful business development processes for high technology companies. We have chosen to make a case study of Hexagon, a highly successful and innovative company within the measurement technology business. Internal and external actors that are important for business development have been identified and interviewed in order to understand how ideas are developed and executed. We have found four key learnings from the case study that we believe are crucial for business development processes; 1) monitoring trends on the market in order to capture interesting business opportunities, 2) developing and managing good relationships with distributors and wholesalers, as they represent the company to customers, 3) having a good management and an internal culture that inspires individuals to be creative, 4) creating a company culture that values effective internal communication and decentralized decision processes. These factors have shown to be important for successful business development processes.

Examinator: Bertil Thorngren

Handledare: Per Andersson

Opponent: Madeleine Engström och Victoria Slivo

Framläggning: 2 maj 2008

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemområde	5
1.3 Syfte och frågeställningar	6
1.4 Avgränsning och begreppsmässiga klargöranden	7
1.5 Förväntat kunskapsbidrag	8
1.6 Disposition	8
2. Metod och tillvägagångssätt	10
2.1 Fallstudien som forskningsmetod	10
2.2 Kvalitativ undersökningsmetod	11
2.3 Den empiriska undersökningen	11
2.3.1 Förstudie och val av intervjuobjekt	12
2.3.2 Intervjuer	12
2.3.3 Sammanställning	13
2.4 Studiens tillförlitlighet	13
2.4.1 Studiens validitet	14
2.4.2 Studiens reliabilitet	14
2.4.3 Källkritik	15
3. Teori	16
3.1. Resonemang kring valda teorier	16
3.2 Uppsatsens teorigrund	16
3.2.1 Produktmarknadsmatrisen	16
3.2.1 Nätverksperspektivet	18
3.3. Riktlinjer för att utveckla entreprenörskap i större organisationer	19
4. Empiri och analys	22
4.1 Hexagon	22
4.1.1 Hexagon Measurement Technologies	24
4.1.2 Makro segmentet	25
4.2 Vilka är de viktigaste aktörerna & vad är deras uppgift i affärsutvecklings processen?	27

4.2.1 Aktörerna.....	27
4.2.2.1 Interaktion mellan interna aktörer.....	32
4.2.2.2 Interaktion med externa aktörer.....	37
4.3 Hur går affärsutvecklingsprocessen till i ett högteknologiskt företag?	39
4.3.1 En fallstudie om affärsutvecklingen av mjukvareapplikationen Erdas Imagine	39
4.3.2 En fallstudie om affärsutvecklingen av lasermätningssinstrumentet DISTO	42
Figur 7. Schematisk bild på förloppet från idé till affärsutveckling	44
4.4 Använder företag sig utav sina tidigare erfarenheter av affärsutveckling när de söker nya affärsmöjligheter för befintliga produkter och i så fall hur?	46
4.5 Vilka är framgångsfaktorerna för att lyckas med affärsutveckling?	44
5. Slutsats	Fel!Bokmärket är inte definierat.
5.1 Hur bedriver man framgångsrik affärsutveckling i ett högteknologiskt företag?	Fel!Bokmärket är inte definierat.
6. Reflektioner	49
6.1 Generaliserbarhet.....	49
6.2 Kommentar till resultat	49
6.3 Bidrag till framtida forskning.....	51
7. Källförteckning.....	53
7. 1 Tryckta källor.....	53
7.2 Internet källor.....	54
8.3 Intervjuobjekt	54

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Sverige lägger ner näst mest¹ pengar i världen på forskning och utveckling av högteknologiska produkter.² Försäljningen ligger däremot oproportionerligt långt ner på listan och Sverige återfinns först på fjortonde plats på listan över högst omsättning av högteknologiska produkter.³ En av förklaringarna till denna paradox i Sverige är att uppfinningarna ofta inte blir kommersiellt användbara produkter eftersom marknadsföringen eller efterfrågan är otillräcklig men än så länge har inte tillräckligt med forskning bedrivits inom området för att fastställa förklaringar till fenomenet.⁴

Experter menar att den bästa produkten inte nödvändigtvis behöver bli den mest framgångsrika.⁵ Idag handlar starka försäljningssiffror inte enbart om de fysiska produkterna. En stor del av förklaringen till lyckade försäljningsresultat kan härledas till vem som förstår kunderna och marknaden bäst. Sverige har en stark ingenjörskultur och forskning i världsklass men trots att svenska företag många gånger har bättre produkter än exempelvis USA så vinner amerikanerna i nio av tio gånger när det kommer till att få en hög omsättning på försäljningen av produkterna. Istället för att, som idag, satsa hårt på produktinnovation finns det anledning att fråga sig om svenska företag skulle ha mer att vinna på att satsa på affärsinnovation.⁶

Lyckosamma företagskoncept handlar sällan om att komma på någon ny revolutionerande produkt utan snarare om att sälja in den på ett nytt sätt. IKEA var inte först med att sälja möbler men kom på ett nytt koncept runt möbelförsäljning. Skype var inte först med tekniken som möjliggjorde telefonsamtal över internet men de var bäst på att sälja in tjänsten. IKEA och Skype tänkte kommersiellt och satsade på affärsutveckling och kunder i ett tidigt skede av produktutvecklingen.⁷

Lyckade affärsutvecklingsexempel handlar till stor del om att skapa goda relationer till rätt samarbetspartners som i sin tur kan hjälpa företaget genom att låta det ta del av deras kontaktnät

¹ Efter Israel

² Mätt i procent av BNP

³ Mätt i procent av BNP

⁴ Sistek, H. (2006). Fruktlös forskning. *Veckans Affärer*, 24 juni.

⁵ Sistek, H. (2006). Fruktlös forskning. *Veckans Affärer*, 24 juni.

⁶ Sistek, H. (2006). Fruktlös forskning. *Veckans Affärer*, 24 juni.

⁷ Kraft, S. (08-02-14)

och på så sätt sakteliga skapa sig en egen plats på marknaden. Kommunikation är mycket viktigt i alla led av affärsutvecklingsprojekt och att bygga upp och underhålla starka relationer till rätt aktörer i nätverket är förmodligen det mest effektiva sättet för ett företag att skapa sig en stark position på marknaden. På samma sätt kan interna relationer inom företag effektivisera affärsutvecklingsprojekt och genom att bygga starka broar mellan olika interna enheter mobiliseras energi och arbetskraft som maximerar chanserna att lyckas med ett nytt koncept. Vinnare när det handlar om affärsutveckling är således företag som snabbt kan få ut ny kunskap om marknaden till rätt enheter internt och snabbt svara på nya lösningar som efterfrågas.⁸

Eftersom vi som ekonomer med marknadsföringsinriktning har ett mycket starkt intresse för affärer och framförallt affärstänk utifrån ett kommersiellt perspektiv så har vi fastnat för fenomenet att bedriva affärsutveckling utan att behöva ändra på den fysiska produkten som säljs. Genom att endast ändra på erbjudandet och marknadsföringen runt produkten finns stor potential för att öka försäljningen utan att behöva investera i dyr forskning och utveckling.⁹

Då högteknologiska företag länge legat efter mer traditionellt kommersiella företag när det kommer till innovativ affärsutveckling av befintliga produkter¹⁰ så finner vi det av extra stort intresse att gå in på djupet i frågan och se hur de kan få in ett mer marknadsorienterat fokus i sina affärsutvecklingsprocesser.

För att kartlägga affärsutvecklingsprocessen väljer vi att göra en fallstudie av det högteknologiska företaget Hexagon. Hexagon har ofta hyllats i affärspressen för sin framgångsrika affärsmodell där innovation och snabba beslutsprocesser är ledord som verkligen efterlevs. Vi har själva fått ett intryck av företaget som spännande och i framkant vad gäller affärsutveckling genom att vi tidigare läst om Hexagon och följt företagets utveckling i media.

1.2 Problemområde

Vi har kommit att bli mycket intresserade av högteknologiska företags arbete med affärsutveckling. De flesta företag drivs än så länge i första hand av innovation genom produktutveckling, där det läggs enorma summor på forskning och utveckling. Affärsutveckling ur ett marknadsperspektiv är för många företag i branschen ännu inte fullt utvecklat och det har således fångat vår nyfikenhet. Fenomenet att bedriva affärsutveckling genom att proaktivt söka

⁸ Kraft, S. (08-02-14)

⁹ Kraft, S. (08-02-14)

¹⁰ Kraft, S. (08-02-14)

efter nya marknadsnischer och applikationsområden för redan befintliga produkter innebär att företag kan få ut det mesta möjliga av alla sina produkter utan att behöva lägga ner stora resurser på omfattande ändringar på de fysiska produkterna.

Vi önskar förstå processen för hur företag blir framgångsrika i sin affärsutveckling genom mer kommersiellt tänkande och genom att använda sig av insikter de identifierat på marknaden för att på så sätt skapa ny efterfrågan på sina befintliga produkter. Vi vill titta på hur relationerna inom företaget påverkar mekanismen att arbeta fram ett affärskoncept och hur det sedan sätts i verket genom att företaget proaktivt arbetar med relationerna till sina externa samarbetspartners.

För att grundligt förstå hur aktörerna interagerar i processen tror vi att det är viktigt att klargöra hur affärsutvecklingsprocessen går till, vilka de viktiga stegen är och hur nya idéer växer fram till konkreta och genomförbara strategier som enkelt går att förverkliga. Vi är nyfikna på vilka milstolpar som krävs för att föra processen framåt och vår ambition är att identifiera framgångsfaktorerna för en lyckad affärsutvecklingsprocess.

Oss veterligen har det tidigare inte gjorts någon studie över hur högteknologiska företag tar till vara på tidigare erfarenheter av affärsutveckling av det här slaget och hur de systematiskt arbetar för att bredda efterfrågan på deras befintliga produkter. Vi vill genom att analysera fenomenet öka förståelsen för hur företag framgångsrikt tar till vara på idéer och utvecklar dem för att arbeta innovativt med befintliga produkter.

1.3 Syfte och frågeställningar

Med ovanstående resonemang som utgångspunkt; affärsutvecklingsprocessen av befintliga produkter, kommer vi fram till vårt syfte:

Studiens syfte är att undersöka hur ett högteknologiskt företag utifrån ett relationsperspektiv arbetar med affärsutveckling kopplat till befintliga produkter.

Syftet konkretiseras i följande frågeställning:

Hur bedriver högteknologiska företag affärsutveckling av befintliga produkter?

För att hjälpa oss att besvara vår huvudfråga har vi sammanställt tre delfrågor:

- *Vilka är de viktigaste externa och interna aktörerna och vad är deras uppgift i affärsutvecklingsprocessen?*
- *Hur går affärsutvecklingsprocessen till i ett högteknologiskt företag?*
- *Vilka är de bidragande faktorerna för att bedriva affärsutveckling av befintliga produkter?*

För att få svar på våra två första delfrågor kommer vi främst att använda teori som berör vårt forskningsområde. Den tredje delfrågan kommer vi främst få hjälp att besvara genom vår fallstudie av ett högteknologiskt företag.

1. 4 Avgränsning och begreppsmässiga klargöranden

Då vi för att kunna göra en djupare fallstudie är tvungna att avgränsa oss så kommer vi att begränsa oss till att endast titta på processen över hur affärsutveckling av redan befintliga produkter går till. Vi kommer inte att studera de produkter som kräver större ändringar i utformningen för att kunna tas till nya applikationsområden. Vi kommer heller inte att titta på affärsutveckling och expansion till nya geografiska marknader.

För att kunna göra en djupgående fallstudie kommer vi att begränsa oss till att titta på företaget Hexagon. Vi kommer inte att dra paralleller till specifika fall i andra högteknologiska företag och deras affärsutvecklingsprocesser i liknande situationer. Med högteknologiska företag menar vi företag vars huvudverksamhet innefattar produkter och tjänster där forskning och utveckling utgör en stor del av kostnaden. Vidare kommer vi endast att behandla Hexagon Measurement Technologies som är företagets viktigaste och mest vinstgenererande affärsområde.

Centrala begrepp för uppsatsen är bland annat *affärsutveckling* och *produktutveckling*. Vi har använt oss av *produkt- och marknadsmatrisen för affärsutveckling* för att kartlägga begreppet.¹¹ Vi definierar det breda begreppet affärsutveckling som företags arbete med att realisera affärsidéer, vare sig detta gäller att utveckla nya produkter, nya produktbjudande, att gå in på nya marknader eller att finna nya applikationsområden. Det berör företags vision, mål, strategi och taktik, den operativa utvecklingsfasen samt utvärderingen. Produktutveckling är en del av affärsutveckling och vi definierar det som företags arbete med att ta fram nya, eller förbättra de redan befintliga fysiska produkterna som tillverkas.

¹¹ Söderman, S, (2002), sida 77.

1.5 Förväntat kunskapsbidrag

Eftersom affärsutvecklingsprocessen när det gäller befintliga produkter för högteknologiska företag ännu inte, oss veterligen, blivit kartlagd på ett generellt plan så hoppas vi på att bidra till förståelsen för hur företag framgångsrikt kan bedriva affärsutveckling av sina befintliga produkter. Genom att göra en fallstudie av företaget Hexagon hoppas vi på att kunna dra generella slutsatser om hur högteknologiska företag går till väga för att bedriva affärsutveckling befintliga produkter. Affärsutvecklingsprocesser är till sin natur mycket dynamiska och vi kommer att försöka rama in detta fenomen genom att titta på de aktörer som medverkar och försöka kartlägga deras relation. Vi har även sökt att identifiera ett antal gemensamma nyckelfaktorer för affärsutveckling vilket kommer att bli vårt bidrag till forskningen.

I fallstudien kommer vi att behandla hela kedjan av affärsutveckling för befintliga produkter. Vi kommer att se på affärsutvecklingen som en process och genom att utföra grundliga intervjuer med nyckelpersoner inom området och genom att ta del av olika dokument som berör frågorna kommer vi att kunna kartlägga faktorer som gör affärsutvecklingsprocessen möjlig.

1.6 Disposition

Kärnan i vår studie utgörs av en fallstudie av två affärsutvecklingsprocesser i företaget Hexagon. Vi inleder vår uppsats med att motivera och redogöra för metoden vi tillämpar för att besvara de frågeställningar som ligger till grund för studien. I metodavsnittet diskuterar vi vårt tillvägagångssätt och förklarar hur vi arbetat för att uppnå högsta möjliga reliabilitet och validitet. Den redogörelsen följs av en motivering och en presentation av det teoretiska ramverk vi kommer att använda som verktyg i vår analys.

Vi har valt att behandla empirin och analysen gemensamt för att på så sätt nå ett större djup i våra resonemang. Vi börjar med att ge en presentation av Hexagon och dess verksamhet och företagskultur. Vi kommer att ta avstamp i teori om affärsutvecklingsprocesser som söker förklara hur företag bör arbeta för att nå effektivitet i sin affärsutveckling. Därefter kommer vi att använda oss av nätverksperspektivet och identifiera de viktigaste aktörerna i processen och hur dessa samverkar. I ljuset av nätverksteorin kommer vi därefter även att analysera två specifika affärsutvecklingsfall som är av relevans för vår forskningsfråga. Vi kommer att ställa dem mot varandra för att utröna de faktorer som bidrar till affärsutveckling. Härfter kommer vi dra vår slutsats och försöka besvara vår frågeställning på ett generellt plan om hur högteknologiska

företag bedriver affärsutveckling för befintliga produkter. Uppsatsen kommer att avslutas med en diskussion kring resultatet och vi kommer även att lyfta fram några praktiska implikationer utifrån studiens resultat.

2. Metod och tillvägagångssätt

I detta avsnitt kommer vi inledningsvis diskutera det angreppssätt vi ämnar närma oss frågeställningen med, samt varför detta angreppssätt valts. Vidare kommer vi redogöra för hur vi gått tillväga när vi gjort vår undersökning och redogöra för urvalsprocessen av intervjuobjekt och datainsamling. Avsnittet avslutas med en diskussion kring uppsatsens validitet och reliabilitet och hur dessa områden har behandlats.

2.1 Fallstudien som forskningsmetod

Denna uppsats har som syfte att undersöka hur högteknologiska företag utifrån ett relationsperspektiv kan gå tillväga för att bedriva affärsutveckling av befintliga produkter. För att kunna utföra denna undersökning fordras att man gör en djupdykning i ett högteknologiskt företag och genom planerade intervjuer och direkta observationer skapar sig en bild av situationen. Uppsatsen söker finna förståelse för en företeelse som lämpligast beskrivs med hjälp av en genomgång av flertalet variabler uttryckta i ord och modeller, snarare än med siffror. Då den företeelse vi ämnar studera utspelar sig i nutid och är uppbyggd av ett nätverk av aktörer har fallstudie valts som undersökningsmetod.¹²

Som analysverktyg har vi använt oss av nätverksteorin för att kunna kartlägga alla aktörer av betydelse samt deras relationer sinsemellan. Studien är utformad enligt det induktiva angreppssättet vilket vi finner lämpligare än det deduktiva angreppssättet enligt följande resonemang. Det induktiva angreppssättet avser att undersöka och skapa förståelse för fenomenet snarare än att fastslå förutbestämda antaganden baserade på teori. Det induktiva angreppssättet är även att föredra då man ämnar förklara något snarare än att fastslå givna hypoteser. Eftersom vi i denna uppsats avser undersöka hur fallföretaget arbetar med affärsutveckling av befintliga produkter, utgör studien en förutsättningslös undersökning av detta fenomen snarare än ett test av några förutbestämda antaganden.¹³

Det företag vi har valt som objekt för vår fallstudie är Hexagon. Detta val grundas i en genomgång och undersökning av diverse högteknologiska företag. Vi sökte efter ett globalt företag som ligger i framkant inom innovation och nytänkande, har korta och snabba beslutsprocesser samt som är marknadsledande inom varje strategisk affär för att generera

¹² Merriam, S.B. (1994), sida 23.

¹³ Alvesson och Skoldberg, 1994.

tillväxt. Hexagon var det företag som vi fann passade bäst in i den profil vi sökte och det faktum att företaget är svenskägt har underlättat forskningsarbetet.

2.2 Kvalitativ undersökningsmetod

Denna uppsats använder sig av fallstudien som forskningsmetod och studien är *deskriptiv*. Detta innebär att beskrivningen av den utvecklingsprocess vi undersöker är omfattande till sin art. Att kartlägga alla nyckelpersoner och deras tillvägagångssätt för att bedriva affärsutveckling av befintliga produkter, i ett företag, innebär ett omfattande arbete vilket leder till att en kvantitativ undersökning är utesluten i förmån för en kvalitativ studie som syftar till att förstå och förklara en företeelse snarare än företeelser som baseras på orsak och verkan¹⁴.

2.3 Den empiriska undersökningen

Den empiriska undersökningen tar avstamp i intervjuer med representanter från företaget Hexagon samt intervju med entreprenör som är befintlig kund till företaget. Intervjuer kan beskrivas utifrån vilken grad av struktur som används. Strukturen går att beskriva som en skala där den ena extremen är en *strukturerad* intervju som har en fördefinierad fråga-svar ordning, vilken i formen påminner om en kvantitativ enkätundersökning, medan den andra ytterligheten är en *ostrukturerad* intervju som kan beskrivas som ett fritt samtal kring ett visst ämne. Då man utför en kvalitativ studie ligger intervjuformen oftast närmare den senare av dessa extremer.¹⁵ I vårt fall bestod våra intervjumallar av ett mindre antal frågeställningar av bred och öppen art. Dessa fick under intervjuerna fungera som utgångspunkter för diskussion och följdfrågor kom att ställas varierade beroende på vad som föll sig naturligt och relevant. Övrig insamlad dokumentation i form av tidskrifter och artiklar från affärspress har använts för att skapa en vidare förståelse för högteknologiska företags affärsutveckling i dagsläget.

Vi inledde vårt intervjuarbete med att intervjua Hexagons VD, Ola Rollén, och kunde därefter identifiera en ytterligare nyckelperson som var av betydelse för vår studie¹⁶. Efter denna intervju fann vi att det var av intresse att gå vidare med intervjuarbetet med personer längre ner i organisationen, där innovation skapas. Syftet med dessa intervjuer var att skapa en tydlig bild av hur Hexagon går tillväga när de arbetar med affärsutveckling och genom att intervjua personer i alla led av organisationen hoppas vi på att vi inte gått miste om någon essentiell information för

¹⁴ Merriam, S.B. (1994), sida 22.

¹⁵ Merriam, S.B. (1994), sida 87ff.

¹⁶ Merriam, S.B. (1994), sida 91.

att beskriva hela ledet från innovation till genomförande. En redogörelse för genomförandet av intervjuerna presenteras i stycke 2.3.1 och motivering till val av intervjuobjekt följer i stycke 2.3.2.

2.3.1 Förstudie och val av intervjuobjekt

Inledningsvis var vår kunskap om högteknologiska företag mycket begränsad. Vi inledde vår forskningsprocess med en undersökning av företaget Hexagon genom att besöka företagets bolagsstämma med följande genomgång av företagets årsredovisning¹⁷. Vidare tog vi kontakt med företagets VD, Ola Rollén, som gav oss en helhetsbild av företaget och dess kärnverksamhet. Ola Rollén kopplade oss samman med Sara Kraft, företagets Investor relations- och Kommunikationschef, som gav oss tillgång till alla berörda delar av organisationen. Vi fann vår förstudie av stor betydelse för det fortsatta arbetet med uppsatsen då den underlättade för oss att identifiera frågeställningen och syftet med studien.

För att nå ytterligare kunskap och förståelse för företagets uppbyggnad och tillvägagångssätt vid affärsutveckling genomförde vi ett studiebesök till företagets forsknings- och utvecklingscenter i Heerbrugg, Schweiz. Genom att vistas på den plats där viktiga beslut tas inom vårt forskningsområde, affärsutveckling, fann vi att vi kunde känna av den stämning och atmosfär som råder på ett forsknings- och utvecklingscenter vilket gav oss ytterligare förståelse för processen.

2.3.2 Intervjuer

Primärkällorna i den här studien består av intervjuer med nyckelpersoner inom Hexagon. Allt som allt har vi genomfört åtta intervjuer som har varat mellan en till två timmar. Inledningsvis valde vi intervjuobjekt som hade bred kännedom om företaget för att sedan i samspråk med dem välja nya personer att intervjua allteftersom det klarnade vilka vi skulle behöva träffa.¹⁸

Efter att ha kartlagt vilka frågor vi behövde diskutera med respektive intervjuobjekt sammanställde vi inför varje intervju ett intervjuunderlag med ett antal diskussionspunkter så att personen i fråga skulle få en chans att tänka igenom det vi ville diskutera. Efter varje intervju sammanställde vi dessutom varje intervju skriftligt för att kunna få intervjuobjektets godkännande på att vi tolkat allting på ett korrekt sätt.

¹⁷ Bolagsstämma 11 maj 2007 på Iva Konferans, Stockholm.

¹⁸ Merriam, S.B. (1994), sida 63.

Företag	Intervju-objekt	Befattning	Tidpunkt	Omfattning	Plats, ort
Hexagon	Ola Rollén	VD	080118	2h	Hexagons kontor, Sthlm
Hexagon	Sara Kraft	Corp. Communication & IR manager	080214	1h	Hexagons kontor, Sthlm
Hexagon	Mladen Stojic	Senior VP of Product management & Marketing	080220	1h	Telefonkonferens, Sthlm
Hexagon	Oliver Zimmerman	Technical Sales manager	080306	1h	Utvecklingcentrum, Heerbrug
Hexagon	Markus Hammerer	Program Director	080306	40 min	Utvecklingscentrum, Heerbrug
Hexagon	Josef Strasser	Senior VP of Marketing	080306	1h	Utvecklingcentrum, Heerbrug
Hexagon	Sara Kraft	Corp. Communication & IR manager	080307	30 min	Telefonkonferens, Sthlm
Ordonance survey of Ireland, OSI	Andy McGill	Product Manager	080310	40 min	Telefonkonferens, Sthlm

Figur 1. Sammanställning av fallstudiens intervjuobjekt

2.3.3 Sammanställning

Samtliga intervjuer genomfördes innan vi påbörjat det skriftliga analysarbetet. Efter intervjuerna gick vi igenom intervjuprotokollen för att försäkra oss om att vi täckt in alla de frågor som var av relevans för vår studie, samt förvissade oss om att vi uppfattat intervjuobjekten korrekt. I de fall där vi fann att viktig information saknades formulerade vi kompletterande frågor och återkom till intervjuobjekten för uppföljning och komplettering. Vidare jämförde vi intervjusammanställningarna för att finna eventuella samband som inte varit uppenbara i ett första skede. Slutligen sorterade vi ut det viktigaste ur intervjuprotokollen som vi kunde använda i vårt arbete.

2.4 Studiens tillförlitlighet

För att försäkra sig om att studien uppnår de kvalitets- och tillförlitlighetskrav som krävs måste en undersökning av studiens reliabilitet och validitet genomföras. Under studiens gång har vi sökt uppnå en så stark reliabilitet och validitet som möjligt.

2.4.1 Studiens validitet

Validitet likställs med ”sanning”, det vill säga hur pass tillförlitlig studien är.¹⁹ Vidare definierar Lincon & Guba²⁰ inre validitet som *sanningsvärde*, och yttre validitet som *överförbarhet*.²¹ Eftersom denna studie är av kvalitativ art och syftet är förståelse av en process och inte ett entydigt svar är forskarens kritiska medvetenhet, planering, noggrannhet och hypotesprövning av stor betydelse.²² Då författarens egna uppfattningar och bedömningar påverkar den inre validiteten i en studie har vi försökt stärka denna genom att låta våra intervjuobjekt gå igenom intervjusammanställningarna för att se till att vår tolkning av samtalet varit korrekt. Dessutom har några av intervjuobjekten kontinuerligt funnits till hands för att svara på frågor då vi stött på problem och oklara frågeställningar. Vi har genomfört intervjuer med ett flertal olika intervjuobjekt med olika befattningar som varit relevanta för vår studie vilket bidragit till en så korrekt bild som möjligt av processen.²³ Med detta nämnt anser vi att åtgärder vidtagits för att säkerställa den inre validiteten.

Då vi finner Hexagon vara ett bra exempel på ett högteknologiskt företag som arbetar med affärsutveckling av befintliga produkter, är vår förhoppning att studien kan användas av andra företag inom samma område för att utvärdera sin affärsutvecklingsmetod.

2.4.2 Studiens reliabilitet

En studies reliabilitet handlar om i vilken utsträckning flera oberoende mätningar ger samma resultat.²⁴ Då denna studie till största del är baserad på intervjuer beror reliabiliteten huvudsakligen på huruvida intervjuobjekten skulle ge samma svar och bete sig på samma sätt vid ett upprepat tillfälle. Vi har försökt att säkerställa detta genom att låta intervjuobjekten ta del av intervjusammanställningarna för att godkänna att vår återgivning av intervjun varit korrekt.²⁵

Då det enligt Merriam inte finns något specifikt tillvägagångssätt för att kontrollera människors beteende kommer det således alltid finnas olika tolkningar då alla har olika referensramar. Därför säkras reliabilitet främst genom att uppnå hög inre validitet.²⁶ Då vi finner att vi har uppnått en relativt hög validitet för en kvalitativ fallstudie bedömer vi att studien även kännetecknas av en

¹⁹ Silverman (2005)

²⁰ Referat från Merriam, S.B. (1994), sida 177.

²¹ Merriam, S.B. (1994), sida 177.

²² För ett resonemang kring faktorer som bidrar till en hög validitet, se Merriam, S.B. (1994), sidorna 175 ff.

²³ Det faktum att ett såpass brett, eller komplett, perspektiv som möjligt har eftersträfvats bidrar till en hög validitet, detta enligt Merriam, S.B. (1994), sida 179.

²⁴ Merriam, S.B. (1994), sida 180

²⁵ Merriam, S.B. (1994), sida 182

²⁶ Merriam, S.B. (1994), sida 181

hög reliabilitet. Samtidigt refererar Merriam (1994) till Lincoln & Guba (1985) som menar att reliabilitet i kvalitativ forskning bör mätas som "grad av beroende" och "sammanhang" istället för huruvida studien kan upprepas *exakt*.²⁷ Således skall fokus ligga på huruvida resultaten är meningsfulla och konsekventa snarare än exakta för att utröna reliabiliteten i studien. Vi anser att våra intervjuobjekt speglar en relativt klar bild av hur affärsutvecklingsprocessen för en redan befintlig produkt går till på ett högteknologiskt företag eftersom vi talat med sex personer med vitt skilda befattningar inom samma företag och deras respektive bild av processen ger en samställd bild. Detta bidrar till en god plattform för hög reliabilitet.

2.4.3 Källkritik

Denna fallstudie bygger till största del på intervjuer men även skriftlig dokumentation har tagits i beaktning och använts. Då en stor del av studien baseras på intervjuer är vi medvetna om att det är svårt att spegla en generell bild av företagsförhållandet och affärsutvecklingsprocessen eftersom varje utvald aktör talar utifrån sina egna intressen och villkor. Dessutom kan faktorer som humör och personkemi ha påverkat våra tolkningar av intervjuerna. Ett antal intervjuer var längre än andra och vissa intervjuobjekt gjorde ett starkare intryck på oss av olika anledningar. Genom att vara medvetna om dessa påverkande faktorer samt att vi har intervjuat utvalda representanter från respektive område som vi har behandlat i studien, finner vi att vi har uppnått en relativt hög sanningsgrad.

Även om vi finner att vi har intervjuat ett stort antal aktörer inom vårt område så finns det självklart aktörer som inte kommit till tals. I ett antal fall har vi uteslutit intervjuobjekt efter att gått igenom vilka som har högst relevans för vår studie men vi tror dock att studien skulle kunna få en ytterligare dimension om vi skulle få undersöka fler externa aktörer för att vidareutveckla vår tes. Detta är dock något vi finner av intresse vid vidare studier inom ämnet.

²⁷ Merriam, S.B. (1994), sida 182-183

3. Teori

Vi inleder följande avsnitt med ett resonemang kring valda teorier för att sedan gå in på de utvalda teorierna i detalj. Teorierna vi har använt oss av för att skapa en grund för analysen är produktmarknadsmatrisen, nätverksperspektivet och riktlinjer för att utveckla entreprenörskap i större organisationer. Vi har valt ut de delar av teorierna som kan verka som verktyg för att besvara vår frågeställning.

3.1. Resonemang kring valda teorier

Den största delen av all teori inom området affärsutveckling behandlar fenomen som forskning och utveckling, produktutveckling och introduktion av nya produkter på nya marknader. Företag bör enligt många utav dessa teorier ha helt skilda affärsenheter som likställs med inkubatorer där nya affärsidéer ska kunna utvecklas utan konkurrens från den normala verksamheten.²⁸ I vårt fall ligger innovationstänkandet närmare den befintliga kärnverksamheten.

Eftersom vi är intresserade av strategisk affärsutveckling av redan befintliga produkter har vi delvis hämtat teori från de klassiska affärsutvecklingsteorierna samt från teori som behandlar ämnet från ett socialt perspektiv, nätverksperspektivet.

3.2 Uppsatsens teorigrund

3.2.1 Produktmarknadsmatrisen

Det finns ett flertal olika sätt att kategorisera in affärsutvecklings- och tillväxtsstrategier. Eftersom vi sökte ett ramverk för vår analys som skulle kunna ge oss en förståelse för hur affärsutveckling går till finner vi *produktmarknadsmatrisen*²⁹ vara ett verktyg för att strukturera upp olika tillvägagångssätt för affärsutveckling. På den horisontella axeln finner vi *befintliga produkter* och *nya produkter* och på den vertikala axeln finner vi *nuvarande marknad* och *ny marknad*. Genom att arbeta med denna matris kan man identifiera och lokalisera på vilket sätt ett företag arbetar med affärsutveckling samt utröna eventuella problem företaget har vad gäller affärsutveckling.

²⁸ Lindholm-Dahlstrand, Å, (2004), sida 147.

²⁹ Aaker D. A., McLoughlin, (2005), sida 258.

	PRESENT PRODUCTS	NEW PRODUCTS
PRESENT MARKETS	I. GROWTH IN EXISTING PRODUCT MARKETS • Increase market share • Increase product usage • Increase the frequency used • Increase the quantity used • Revitalise the brand • Find new application for current users	II. PRODUCT DEVELOPMENT • Line extensions • Expand the product scope • Develop a new-generation product • Develop new products for the same market
NEW MARKETS	III. MARKET DEVELOPMENT • Expand geographically • Target new segments	IV. DIVERSIFICATION INVOLVING NEW PRODUCTS AND NEW MARKETS • Related • Unrelated

Figur 2. Produktmarknadsmatrisen

För vår forskning finner vi ruta I och III, *affärsutveckling av befintliga produkter*, av störst betydelse då det är i de rutorna vårt fokus ligger. Förutsättningen för att bedriva affärsutveckling av en befintlig produkt eller tjänst är att produkten eller tjänsten är resultatrik på den befintliga marknaden.³⁰ När denna förutsättning är uppfylld kan företaget expandera genom att lansera produkten eller tjänsten på en ny geografisk marknad eller ett nytt marknadssegment. Det finns ett flertal tillvägagångssätt för att identifiera ett nytt marknadssegment. Aaker föreslår att man skall fokusera på fem punkter för att finna det nya marknadssegmentet.³¹ Dessa punkter är:

1. *Användningsområde*- En icke-användare kan vara ett attraktivt mål. En person som inte använder en ett företags produkt skulle kunna köpa en och bli en användare.
2. *Distributionskanaler*- Ett företag skulle kunna nå nya segment genom att öppna upp en ny distributions kanal.
3. *Ålder*- Ett företag får inte begränsa sig till en viss åldersgrupp.
4. *Attributpreferens*- Ett företag kan ändra eller lägga till specifika attribut för att locka nya kundsegment.
5. *Applikationsdefinieradmarknad*- Ett företag kan i samarbete med andra företag exempelvis transportföretag, erbjuda skräddarsydda paket för att tillfredställa kunden.

Det mest effektiva tillväxtområdet är oftast att öka produktanvändningen inom den existerande produktmarknaden där kompetens och kapital redan finns på plats och det bara är att leverera.

³⁰ Aaker D. A., McLoughlin, (2005), sida 267.

³¹ Aaker D. A., McLoughlin, (2005), sida 268.

Tillväxt inom en produktmarknad kan involvera alltifrån att lägga till nya egenskaper till en produkt eller tjänst, expansion av produktändamålet till att skapa en ny produkt.³²

3.2.1 Nätverksperspektivet

Nätverksperspektivet erbjuder ett verktyg för att i ett industriellt system kunna förstå ett fenomen eller en händelse på en marknad genom att kartlägga aktörerna och banden emellan dem. Nätverksteorin betonar vikten av att sätta aktiviteter i ett sammanhang genom att studera inte bara en, utan samtliga aktörer som direkt är med och påverkar fenomenet.³³ Aktörerna förfogar över resurser och kopplas samman genom olika sorters utbyten av värde.³⁴ Aktörerna är beroende av att ha ett *utbyte* med varandra och måste *interagera* och skapa en *relation* där utbytet äger rum.³⁵

Nätverksperspektivet understryker betydelsen av *interaktion över många tidsperioder* mellan individuella, av varandra beroende organisationer,³⁶ och sätter de långsiktiga relationerna mellan de interagerande aktörerna i fokus.³⁷ Det är viktigt för organisationer att se hela sitt nätverk för att kunna anpassa sig till sin omgivning, även om det är svårt att sätta tydliga gränser över hur långt det relevanta nätverket sträcker sig.³⁸

Genom att interagera med andra aktörer i sin omgivning får företag tillgång till externa *resurser*. Det är viktigt för företag att ha kontroll över de interna resurserna såväl som de externa resurserna.³⁹ Genom interaktion i nätverket kan företag få tillgång till övriga aktörers resurser. Ur ett nätverksperspektiv är det intressant att titta på hur den totala resursbasen koordineras mellan aktörerna genom interaktion. Ett företag som lägger fokus på sitt nätverk kan effektivt kontrollera och koordinera både de interna och de externa resurserna som finns i nätverket. Det centrala i nätverksperspektivet definieras därmed som relationerna mellan aktörerna i nätverket och hur de interagerar för att koordinera resurserna sinsemellan.⁴⁰

³² Aaker D. A., McLoughlin, (2005), sida 275.

³³ www.impgroup.com

³⁴ Mattson, L-G, (1985), sida 264.

³⁵ Johansson, J. & Mattson, L-G, (1994), sida 324.

³⁶ Mattson, L-G, (1985), sida 266.

³⁷ Mattsson, L-G, (2004), sida 24.

³⁸ Mattson, L-G, (1985), sida 267.

³⁹ Mattsson, L-G, (1985), sida 264.

⁴⁰ Johansson, J. & Mattsson, L-G, (1985), s.188

3.3. Riktlinjer för att utveckla entreprenörskap i större organisationer

Broens et al har studerat affärsutvecklingsprocesser som fenomen och kommit fram till att det finns fyra olika typer av affärsutveckling. Dessa är:⁴¹

- *Nätverksorienterad affärsutveckling* – affärsmöjligheter upptäcks genom företagets nätverk. Nätverket fungerar som en förenkling av verkligheten och förenklar möjligheten att göra en upptäckt för en ny affärsidé. Ju större och mer diversifierat ett företags nätverk är, desto större är deras chanser att upptäcka nya affärsmöjligheter.
- *Intern affärsutveckling* – affärsmöjligheter upptäcks genom intern kommunikation och samarbete mellan olika affärsområden och deras strukturella omgivning.
- *Affärsutveckling genom forskning och utveckling* – affärsutvecklingen drivs av teknologiska innovationer och företaget måste aktivt finna marknader för dessa.
- *Spontan affärsutveckling* – affärsutveckling sker utan att det finns någon tydlig strategi för idégenerering, det är snarare ett resultat av en idé som uppkommit helt spontant. Processen är marknadsorienterad men eftersom den saknar en tydlig strategi så blir endast en mycket liten del av företagets affärsomgivning systematiskt skannad.

Vidare utkristalliserar några nyckelfaktorer för att framgångsrikt bedriva varje typ av affärsutveckling. För att bedriva nätverksorienterad affärsutveckling är det viktigt att företag erkänner nätverkandet som en tydlig strategi. Företag bör även arbeta för ett starkt och fördelaktigt rykte i sin omgivning, vilket kan locka potentiella partners till företaget och förbättra idégenereringen. Nära samarbete med kunder stimulerar även det ofta en förbättrad process för idégenerering och innebär dessutom en ”garanterad” marknad för nya produkter.⁴²

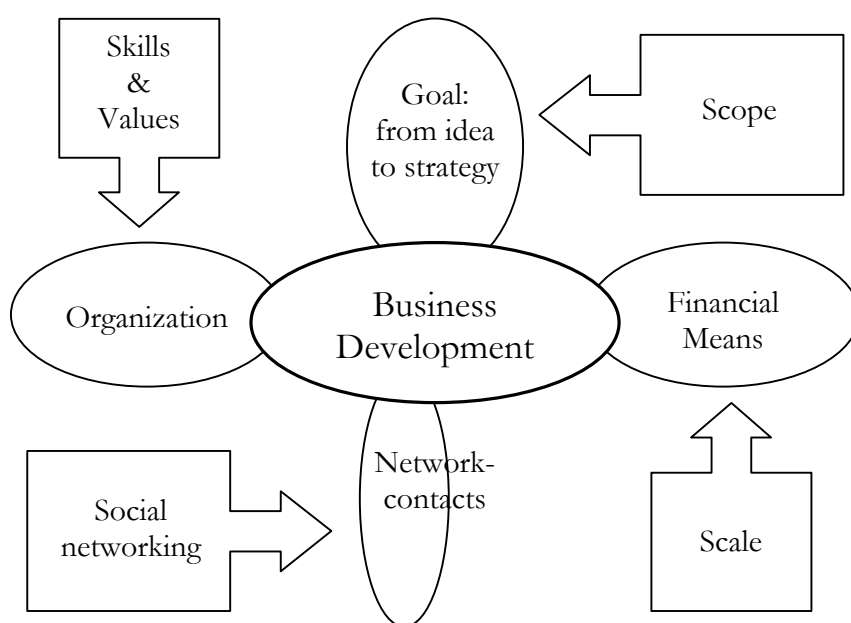
För att generera affärsidéer internt är det viktigt att ha en effektiv och väl fungerande kommunikationsstruktur. Det är även viktigt att företagsledningen stöder strategin och att beslutsprocessen är decentraliserad för att det ska gå snabbt och vara effektivt. För att kommunikationen internt ska vara effektiv krävs det även att kompetenser och förmågor är klart och tydligt identifierade i organisationen och att alla vet vad som förväntas av dem. Grupperingar av individer i affärsutvecklingsprocessen uppmuntras också då det underlättar för korrekationer på vägen, kan förebygga misstag och gör att processen hela tiden övervakas så att det sker framsteg i en jämn takt.⁴³

⁴¹ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) s. 261.

⁴² Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) s. 262.

⁴³ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) s. 263.

I Groens modell över företags affärsutveckling identifieras fyra dimensioner som spelar in i processen. Enheterna i modellen har tagits fram med inspiration från teori över sociala system. De olika dimensionerna förklaras nedan var för sig. Modellen ger företag riktlinjer för att strukturera arbetet med affärsutveckling genom att kombinera strategisk flexibilitet och operativ effektivitet.⁴⁴



Figur 3. 4S-modellen över sociala system.⁴⁵

Den första dimensionen, *Goal: from idea to strategy*, tittar på processen när en ny affärsidé tas fram inom organisationens gränser. Värdeskapande sker genom intraprenörskap, förändringar i företagets ledning eller det i det sociotekniska landskapet.⁴⁶

Den andra dimensionen, *Organization*, utvärderar organisationens uppbyggnad. Beroende på konkurrensen på marknaden och hur snabbt utvecklingen går framåt så kommer ett antal organisatoriska egenskaper behöva implementeras i organisationen för att skapa en hållbar

⁴⁴ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) s. 259.

⁴⁵ Groen, A.J., During, W.F. & Weaver, K.M. (2002), s. 197

⁴⁶ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) s. 260.

entreprenöriell omgivning runt en central affärsutvecklingsenhet. För att utvärdera den entreprenöriella attityden i ett företag så måste hänsyn tas till nuvarande och önskad *riskattityd*, *innovationsförmåga* och *proaktivitet* för att skapa och ta tillvara på nya möjligheter. Dessa variabler samlas i uttrycket *entreprenöriell intensitet*.⁴⁷

I den tredje dimensionen, *Financial Means*, tas de finansiella medlen i beaktning. Om företag har en särskild funktion som sysslar med affärsutveckling så är det viktigt att det finns en tydlig strategi för finansiering som möjliggör maximal avkastning på de samlade affärsmöjligheterna.⁴⁸

Den fjärde dimensionen, *Network Contacts*, understryker vikten av att strukturera organisationens omgivning för att kunna generera tillräckliga möjligheter för att upptäcka nya produkt- och marknadskombinationer. Det viktiga här är att skapa och upprätthålla ett starkt nätverk för att maximera affärsmöjligheterna. Avvägningar behöver dock göras för hur intensiva olika relationer bör vara och företaget måste bestämma vilken position de vill inta i nätverksstrukturen.⁴⁹

Sammanfattningsvis ser vi hur nätverksperspektivet starkt knyter an till vår första delfråga "*Vilka är de viktigaste externa och interna aktörerna och vad är deras uppgift i affärsutvecklingsprocessen?*". Nätverksperspektivet hjälper oss att identifiera nyckelaktörerna, interaktionen dem emellan samt visar hur de fördelar och distribuerar viktiga resurser. Broens et al:s modell för olika typer av affärsutveckling visar hur en affärsutvecklingsprocess kan gå till och leder in oss på vår andra delfråga "*Hur går affärsutvecklingsprocessen till i ett högteknologiskt företag?*". 4S-modellen över sociala system visar viktiga dimensioner som spelar in i processen och hjälper oss att bena upp affärsutvecklingsprocessen i delmoment.

⁴⁷ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) s. 259.

⁴⁸ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) s. 259.

⁴⁹ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) s. 259.

4. Empiri och analys

I detta avsnitt ämnar ge svar till vår huvudfrågeställning: Hur bedriver högteknologiska företag affärsutveckling av befintliga produkter? Som verktyg för att kunna svara på vår huvudfrågeställning ämnar vi besvara följande frågor:

- *Vilka är de viktigaste aktörerna & vad är deras uppgift i affärsutvecklingsprocessen?*
- *Hur går affärsutvecklingsprocessen till i ett högteknologiskt företag?*
- *Vilka är de bidragande faktorerna för att bedriva affärsutveckling av befintliga produkter?*

Detta avsnitt inleds med en introduktion till fallföretaget, Hexagon, och dess verksamhet. Vidare följer en beskrivning av de viktigaste aktörerna och dess relationer sinsemellan. Därefter redogör vi för de två affärsutvecklingsfall vi har studerat, Erdas Imagine och DISTO.

4.1 Hexagon

Hexagon har funnits i 16 och är en global teknikkoncern med starka marknadspositioner inom mätteknik och polymerer. Koncernen har 10 100 medarbetare i 36 länder och en nettoomsättning om cirka 15 000 MSEK.⁵⁰ Hexagons affärsidé är att globalt driva verksamheter som utvecklar och marknadsför ledande teknikorienterade produkter och tjänster inom mätteknik och polymerer. Hexagons vision är att vara marknadsledande, nummer ett eller nummer två, inom respektive strategisk affär för att generera tillväxt och aktieägarvärde. Vidare är Hexagons strategi för att uppnå detta är att vara den mest kostnadseffektiva och innovativa leverantören, ha branschens bästa ledningskompetens samt att ha korta och snabba beslutsprocesser.⁵¹

Koncernen är organiserad i två affärsområden; Hexagon Measurement Technologies, vidare benämnt HMT, och Hexagon Polymers, vidare benämnt HP. HMT är världsledande inom flerdimensionell mätning inom mät- och positioneringsmarknadens makro- och mikrosegment. HP arbetar inom tre produktområden: gummiblandningar som halvfabrikat, packningar för plattvärmeväxlare samt hjul i plast- och gummimaterial för truck- och länkhjulsapplikationer. Både HP och HMT är verksamma världen över.⁵²

⁵⁰ Rollén, O. (2008-01-18)

⁵¹ Se Hexagons hemsida www.hexagon.se

⁵² Hexagons årsredovisning 2007, sida 4ff.

Hexagons vision är att även i fortsättningen vara marknadsledande inom de olika affärsområdena och för att uppnå detta har de satt upp fyra övergripande strategiska mål för att hjälpa dem att uppnå visionen:

- *Mest kostnadseffektiv i sin bransch* – Hexagon anser det vara nödvändigt med en konkurrenskraftig kostnadsstruktur för att långsiktigt kunna verka framgångsrikt och för att lättare kunna hantera fluktuationer i efterfrågan och valutarelationer. Det är även en förutsättning för att kunna vara innovativ.
- *Innovatören i sin bransch* – Hexagons innovationsförmåga är av central betydelse vid kundernas val av leverantör. Investeringar i forskning och utveckling har därför en hög prioritet inom Hexagons verksamhet.
- *Branschens bästa ledningskompetens* – Ledningens kompetens och erfarenhet är en kritisk faktor som är nödvändig för att framgångsrikt kunna driva och realisera målen i den dagliga verksamheten.
- *Speed Management* – Korta och snabba beslutsprocesser samt tidseffektiv implementering ökar konkurrensförmågan och lyfter organisationens kapacitet.

Vidare definierar Hexagon sina tillväxtstrategier som:

- *Introduktion av nya produkter på befintliga marknader* – genom att bedriva forskning och utveckling samt att skaffa sig information om kundens behov, skapar Hexagon tillväxt genom unika produkterbjudanden och ökad konkurrenskraft. Hexagon strävar hela tiden efter att skapa banbrytande produkter i en redan etablerad bransch.
- *Introduktion av befintliga produkter på nya marknader* – Hexagon söker hela tiden efter nya användningsområden och nya geografiska marknader för sina redan befintliga produkter för att på så sätt få tillgång till större kundkretsar. De strävar hela tiden efter att skaffa sig kunskap om nya marknader och säkerställa att produkterna möter marknadens kvalitetskrav samt efter att etablera fungerande distributionskanaler.
- *Introduktion av nya produkter på nya marknader* – introduktion av nya produkter eller tjänster på nya marknader skapar tillväxt genom expansion av den totala marknaden. Hexagons

utmaning är att ha tillräcklig kunskap om den nya marknaden, kvalitetssäkra den nya produkten och få tillgång till distributionskanaler.

- *Förvärv av nya företag* – Hexagon analyserar kontinuerligt mer än 200 förvärvskandidater världen över för att komplettera verksamheten inom HMT. Kandidaterna måste uppfylla ett antal krav, däribland att de ska ha egen tillverkning och försäljning, en egen forsknings- och utvecklingsenhet, ha fokus på slutkonsumenten samt ha en stark tillväxtpotential.

Hexagon sätter även stort värde på att vårda sin varumärkesportfölj som består utav för branschen välkända varumärken. Strategin är att använda olika varumärken gentemot olika kundgrupper eller på olika geografiska marknader eftersom de ofta representerar en stark tradition i sin geografiska region eller bransch. Eftersom Hexagons varumärkesportfölj symboliserar kvalitet innebär det höga inträdesbarriärer för konkurrenter. Företaget försöker hela tiden att maximera skalfördelarna mellan de olika varumärkena genom olika produktplattformar.⁵³

4.1.1 Hexagon Measurement Technologies

HMT har varit marknadsledande inom sitt område sedan 2004.⁵⁴ Affärsområdet står idag för 85 procent av koncernens totala resultat⁵⁵ och är den del av företaget vi kommer fokusera på. HMT är en världsledande leverantör av system för mätning av objekt i en, två eller tre dimensioner. Det ger kunden möjlighet att mäta med stor noggrannhet, hög kvalitet och på kort tid få tillgång till stora mängder mätdata. Affärsområdet är uppdelat i tre olika segment som behandlar mätningar av olika storleksordningar.⁵⁶

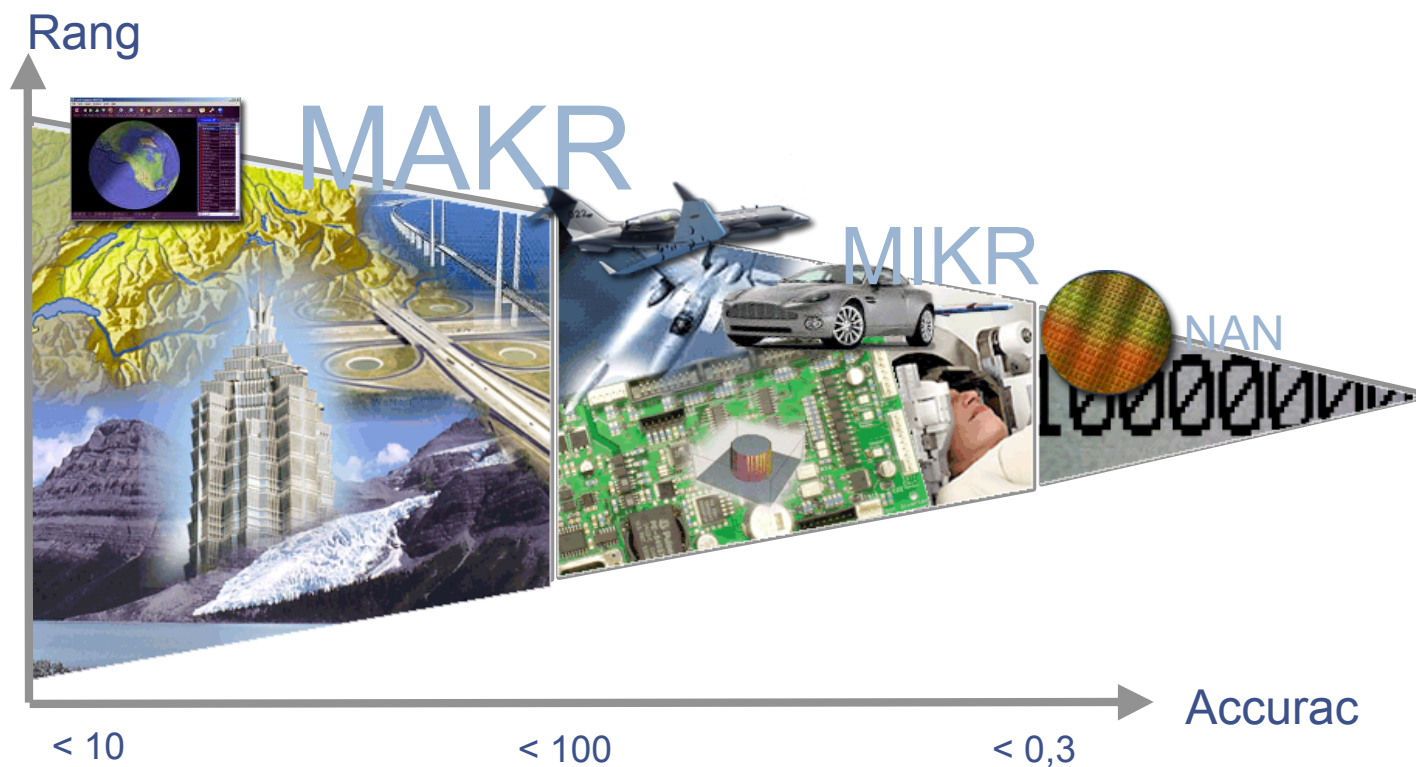
I makrosegmentet mäts berg, städer, vägar, tunnlar, broar, andra byggprojekt och liknande. Det är HMT:s största del sett till omsättning och vinst. HMT:s två andra områden är uppdelade i mikro- och nanosegment. Mikrosegmentet mäter industriella komponenter, från stora flygplan till mikrokomponenter i små elektroniska applikationer och nanosegmentet i sin tur mäter objekt såsom nya mikrokretsar till elektronikindustrin, medicinska applikationer och material med nya egenskaper.

⁵³ Hexagons årsredovisning 2007, sida 9.

⁵⁴ Rollén, O. (2008-01-18)

⁵⁵ Hexagons årsredovisning 2007, sida 1.

⁵⁶ Hexagons årsredovisning 2007, sida 10.



Figur 4. Illustration av HMTs mätområden.⁵⁷

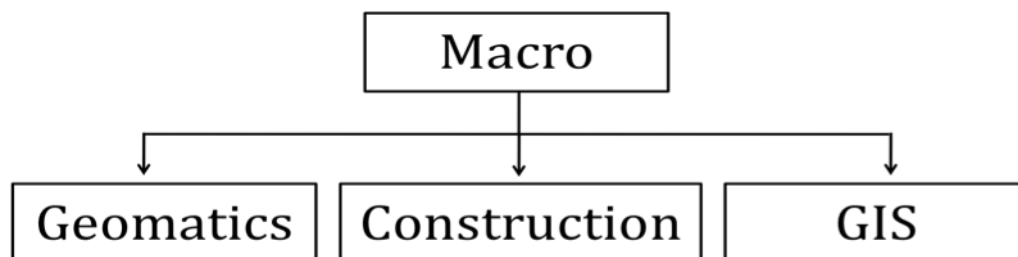
HMTs mest betydande konkurrenter är japanska Sokkia, amerikanska Trimble och japanska Topcon. Marknaden för Measurement technology är 100 000 MSEK och Hexagon har 11 procent av denna.

4.1.2 Makrosegmentet

Makrosegmentet som är det segment som vår fallstudie fokuserar på är indelat i tre större områden: Geomatics, Construction och GIS. Exempel på produkter som Hexagon tillhandahåller under Geomatics området är GPS, TPS, skannrar och GNSS. Dessa olika produkter används exempelvis vid övervakning av broar och fastigheter för att undersöka huruvida det har uppkommit några sprickor eller andra skador i fasad och konstruktion . Även vid byggnation av exempelvis skyskrapor används produkterna för att övervaka byggnationen. Kunder för denna

⁵⁷ Hexagons årsredovisning 2007

typ av produkter är bland annat inspektions- och besiktningsmän samt staten. Construction området innefattar bland annat lasers, TPS, maskinkontrollering och optiknivåer. Dessa produkter används för att kontrollera och manövrera maskiner samt mäta distanser och utrymmen. Kunder till dessa produkter är konstruktionsföretag, stat, arkitekter och fastighetsmäklare. Det sista området, GIS, utvecklar luftburna sensor-kameror. Dessa används för att utföra mätningar från luften på allt från att få en uppfattning om terrängen i ett område till mätning av myggtillståndet på ett visst område. GIS områdets kunder är kartskapare, försvar och stat.⁵⁸



Figur 5. Makrosegmentets uppbyggnad

⁵⁸ Hexagons årsredovisning 2007, sida 10-11.

4.2 Vilka är de viktigaste externa och interna aktörerna och vad är deras uppgift i affärsutvecklingsprocessen?

4.2.1 Aktörerna

De olika aktörerna som ingår i affärsutvecklingsprocessen för HMT har vi identifierat genom våra intervjuer med personer från de involverade enheterna. Nedan följer en beskrivning av aktörerna och vad de bidrar med i affärsutvecklingsprocesserna.

Överst i organisationen återfinns *VD*, som i den typ av affärsutveckling vi studerar har det slutgiltiga ordet om huruvida projektet i fråga ska genomföras eller inte. *VD* kommer in i bilden om projektet innebär ett större riskåtagande eller en stor investering. För mindre förändringar av hur produkterna marknadsförs behöver inte *VD* vara insatt på detaljnivå.⁵⁹

VD har tio enheter med representanter som rapporterar direkt till honom. *Strategichefen* är ansvarig för de långsiktiga strategierna. Det är ofta utformningen av mer omfattande projekt som han har på sitt bord. *Finanschefen* har huvudansvaret för att affärsområdet är lönsamt. Hexagon har en uttalad policy att inte satsa på projekt som inte nästan helt säkert kommer att garantera en tillfredsställande lönsamhet. Därför granskas den förväntade avkastningen på alla nya initiativ mycket noga och först när finanschefen godkänt projektet ges klartecken att projektet får genomföras.⁶⁰

Teknikchefen är till största delen involverad i produktutveckling, forskning och utvecklingsfrågor samt affärsutveckling i form av nya produkter. Teknikchefen är ytterst ansvarig för att överse och driva uppdateringen av all teknik och att förstå strukturen och uppbyggnaden i utvecklingsprocesserna. Vidare är teknikchefen med och överser de tekniska bitarna i alla förvärvsaffärer. Ofta är teknikchefen också involverad i att se över lösningar för flera olika affärsutvecklingsprojekt.⁶¹

HR-chefen är indirekt involverad i affärsutvecklingsprocessen genom att till exempel kunna påverka motivationsprogram för medarbetare att vara innovativa. Även *chefen för affärsutveckling* rapporterar direkt till *VD*.⁶² *HR-chefen* ansvarar för den interna resursen *löner* och har stort inflytande över vilka kriterier som ska spela in för en medarbetares lönesättning. Inom Hexagon

⁵⁹ Stojic, M. (08-02-20) och Zimmermann, O. (08-03-06)

⁶⁰ Zimmerman, O. (08-03-06)

⁶¹ Stojic, M. (08-02-20)

⁶² Stojic, M. (08-02-20) och Zimmermann, O. (08-03-06)

ser HR-enheten mycket positivt på individer som är kreativa och kommer med idéer som för affärsutvecklingen framåt men än så länge finns det inte något speciellt incitaments-program för att motivera anställda att driva fram affärsutvecklingen.⁶³

Chefen för affärsutveckling håller till stor del på med förvärvsaffärer och då kopplas den aktuella produktchefen också in i bilden. Det är även enheten för affärsutveckling som har hand om de stora, multinationella initiativen och agerar som spindeln i nätet när det är många tunga aktörer med i bilden, som stora kunder eller representanter från nya regioner eller då det rör de viktigaste produkterna.⁶⁴ Den viktigaste uppgiften för enheten är att se över den långsiktiga affärsutvecklingen som innebär större investeringar och många stora beslut. Mindre beslut som inte innebär stor risk kan skötas direkt inom enheten för *Product Management*.

Chefen för Product Management enheten är övergripande ansvarig för alla produkter inom en viss kategori samt distributionen och marknadsföringen av dem. Det är produktkategorichefens ansvar att se till att enheten hela tiden har ett jämnt flöde av idéer för olika typer av affärsutveckling som kan vidareutvecklas och så småningom lanseras.

Under sig har *chefen för Product Management* i sin tur *marknadschefer* och *produktkategorichefer* som rapporterar till honom. *Marknadschefen* ägnar sig åt att förstå marknaden genom att till exempel gå på mässor och besöka kunder. *Marknadschefen* är ansvarig för varumärket och marknadsplanerna för produkten. *Marknadschefen* sitter således på resursen *kunskap om marknaden*. I de allra flesta fall så är *marknadschefens* uppgifter inkluderade i produktkategorichefens roll. I annat fall så är det produktkategorichefens ansvar att se till att det finns kontinuitet i de olika produkterna i kategorin och att de positioneras och marknadsförs på ett så effektivt sätt som möjligt.⁶⁵

Ytterligare ett steg ner i kedjan så har *produktkategoricheferna* hjälp av *produktchefer* som rapporterar till dem. *Produktcheferna* är mycket centrala i Hexagons organisation och är något utav navet i företaget. De behöver hela tiden ha kontroll över både marknaden och den interna processen bakom produkten. De måste vara involverade i alla aspekter som berör produkten vilket inkluderar affärsutveckling, försäljning, marknadsföring, kundsupport, orderbeställningar, IT och produktutveckling, prisstrategier, förpackningar, licensavtal etc.⁶⁶

⁶³ Strasser, J. (08-03-06)

⁶⁴ Stojic, M. (08-02-20)

⁶⁵ Stojic, M. (08-02-20)

⁶⁶ Stojic, M. (08-02-20)

Även *regionchefer* rapporterar direkt till VD. De är ansvariga för ett tilldelat geografiskt område och är ansvariga för säljfunktionen och serviceteamen i regionen. De bör även ta tillvara på affärsmöjligheter och marknadsutveckling i regionerna.⁶⁷

Även externt finns det aktörer som bidrar till affärsutvecklingsprocessen. Befintliga kunder är ofta involverade i produktutvecklingsprocessen men är även en tillgång för företaget då de, om de är nöjda, sprider positiv word-of-mouth på marknaden och på så sätt kan hjälpa Hexagon att få nya kunder. De ger även indikationer om trender på marknaden som Hexagon på så sätt kan få god inblick i. Det är framförallt *key account-chefer* som har huvudkontakten med de stora kunderna och som är insatta i deras situation. Det är därför viktigt att de är duktiga på att fånga upp influenser och intryck från kunderna som sedan kan tas till vara på i affärsutvecklingsprocessen.⁶⁸

Nya potentiella kunder träffar Hexagon på stora mässor och konferenser och då gäller det för säljarna och de andra representanterna från företaget att hinna träffa så många nya kontakter som möjligt. Av de potentiella kunderna kan Hexagon få värdefull insikt i nya marknadsnischer, deras behov och problem.⁶⁹

Hexagon beskriver en utav de absolut viktigaste externa relationen som den till *distributörer och grossister*. När det gäller mer kommersiella produkter är det inte Hexagon själva som direkt har hand om försäljningen av produkterna till en kund. Att ha en god relation till *distributörer och grossister* är helt avgörande för en produkts framgång eftersom de verkar som Hexagons förlängda arm och representerar Hexagon vid kundmöten. De sitter alltså på den externa resursen *tillgänglighet*.⁷⁰

Vidare använder sig Hexagon i stor utsträckning av *marknadsundersökningsfirmor*, som ständigt håller sig uppdaterade vad gäller trender, marknadens behov och utveckling samt andra specifika frågor som Hexagon kan önska undersöka. Hexagon utformar ett frågeformulär som sedan marknadsundersökningsföretagen använder sig av när de ringer runt och frågar företagen som är av intresse. Denna metod anses effektiv vid undersökning av efterfrågan på en produkt på en ny marknad. Hexagon prenumererar även på trendrapporter som är mer generella för hela

⁶⁷ Stojic, M. (08-02-20)

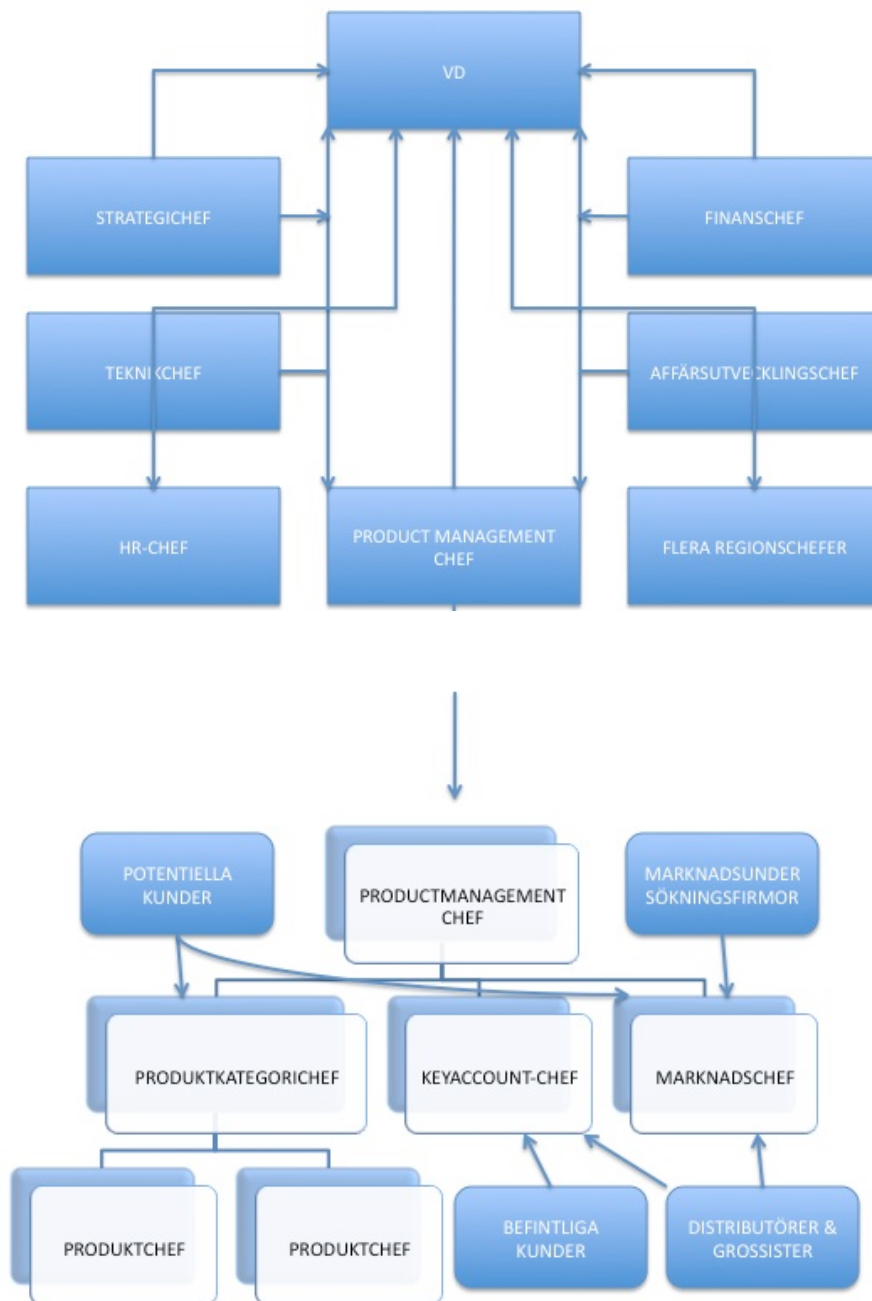
⁶⁸ Zimmermann, O. (08-03-06)

⁶⁹ Stojic, M. (08-02-20) och Zimmermann, O. (08-03-06)

⁷⁰ Hammerer, M

marknaden. Det verkar som en slags miniminivå för att hålla sig i linje med konkurrenterna. Marknadsundersökningsfirmorna sitter på den externa resursen *kunskap om marknaden*.⁷¹

⁷¹ Stojic, M. (08-02-20) och Zimmermann, O. (08-03-06)



Figur 6. Organisationsschema för Topmanagement samt för Product Management-enheten

4.2.2 Interaktionen mellan aktörerna

Interaktionen mellan de kartlagda aktörerna i Hexagons affärsutvecklingsprocess kommer att analyseras utifrån nätverksperspektiv, som är beskrivet i teoriavsnittet ovan. I Broen et Al:s modell över fyra typer av affärsutveckling går mycket av nätverksperspektivet igen i den första punkten som beskriver nätverksorienterad affärsutveckling. Även Groens modell kan användas för att analysera aktörernas interaktion i affärsutvecklingsprocessen för Hexagon. I tre utav de fyra dimensionerna beskrivs interaktioner som för affärsutvecklingsprocessen framåt.

4.2.2.1 Interaktion mellan interna aktörer

Aktörerna som är med och påverkar affärsutvecklingen i Hexagon förfogar alla över olika resurser och genom utbyte och interaktion med varandra kopplas dessa resurser samman och ett värdeskapande äger rum. De flesta aktörer som bidrar till affärsutvecklingsprocessen sitter på resurser i form utav kunskap och makt. Mest makt har förstås VD, som är högst upp i kedjan och som har sista ordet om ett projekt är värt att satsas på eller inte. Finanschefen har mest makt efter VD i frågan om ett projekt är värt att genomföra eller inte eftersom han sitter på de monetära resurserna.⁷²

Gruppen för affärsutveckling, som arbetar för att det hela tiden ska finnas ett jämnt flöde av idéer och att utvecklingen drivs framåt, har ett mycket nära samarbete med *Product Management-enheten*, som operativt arbetar med produkterna. Det är ofta den senare enheten som känner till marknaden bäst och som har nära kontakt med befintliga och potentiella kunder lika väl som de har en djup kännedom om produkternas kapacitet. Enheten för affärsutveckling har ett lite mer långsiktigt affärsutvecklingsfokus och har således ett större ansvar för hur affärsutveckling som strategi utformas medan *enheten för Product Management* är mer fokuserade på varje enskild affärsutvecklingsprocess.⁷³

Därför är det oftast *Product Management-enheten* som utvecklar mindre affärsutvecklingsprojekt som endast berör förändringar av erbjudandet som pris, servicenivå, marknadsföring av produkterna och så vidare. Mindre affärsutvecklingsprojekt, som att träda in på nya marknadsnischer med befintliga produkter, innebär ofta inga större ekonomiska risker⁷⁴ och kan därför skötas som

⁷² Organisations schema se appendix

⁷³ Stojic, M. (08-02-20)

⁷⁴ Stojic, M. (08-02-20)

intern affärsutveckling⁷⁵ inom *Product Management-enheten* utan att behöva koppla in gruppen för affärsutveckling som alltså är mer inriktade på de långsiktiga utvecklingsprojekten.⁷⁶

Product Management-enheten arbetar tätt sammansvetsat och håller ständigt varandra uppdaterade på sina respektive ansvarsområden. Rent fysiskt sitter de även tillsammans på forsknings- och utvecklingscentret i Heerbrugg, Schweiz, vilket även innebär att det blir en ganska lättsam och uppsluppen stämning på arbetsplatsen. Det bäddar för en kreativ miljö där medarbetarna kan ventilerar infall och idéer.⁷⁷

Inom *Product Management-enheten* har medarbetarna olika ansvarsuppdrag och med sina respektive spjutspetskompetenser och det nära samarbetet har gruppen en stor styrka att föra affärsutvecklingen av de befintliga produkterna i portföljen framåt. Som tidigare beskrivits så är *produktcheferna* mycket centrala för samarbetet i gruppen och det är de som ”står med halva ansiktet åt marknaden och halva ansiktet inåt organisationen”.⁷⁸

Produktcheferna har vidare ett mycket nära samarbete med *key account-cheferna*. Genom *key account-cheferna* blir *produktcheferna* en länk mellan produktutveckling och kunder då de ser till att ta till vara på viktig information om trender och tendenser som *key account-cheferna* fångar upp när de arbetar med huvudkunderna. Det blir en värdefull extern resurs som *produktcheferna* indirekt kommer att förfoga över. När ett specifikt problem har kartlagts hos en kund är ett vanligt tillvägagångssätt att kunden, *key account-chefen*, *en produktchef* och *en affärsutvecklingschef* träffas för att diskutera vad som kan förbättras.⁷⁹

Produktkategoricheferna länkar samman de olika *produktcheferna* internt i sin grupp men är även en viktig länk mellan *Product Management-enheten* och övriga enheter inom företaget. De är duktiga på att föra fram intern kommunikation vilket underlättar mycket för en effektiv intern affärsutveckling.⁸⁰ De har ett viktigt helhetsperspektiv på alla produkter inom en viss kategori.⁸¹

⁷⁵ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) s. 261

⁷⁶ Stojic, M. (08-02-20)

⁷⁷ Strasser, J. (08-03-06) & Stojic, M. (08-02-20)

⁷⁸ Stojic, M. (08-02-20)

⁷⁹ Stojic, M. (08-02-20) och Zimmermann, O. (08-03-06)

⁸⁰ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B.

⁸¹ Strasser, J. (08-03-06) & Stojic, M. (08-02-20)

Det är även en stark relation mellan *Product Management-enheten* och *teknikenheten*. Ofta handlar frågorna de diskuterar mer om produktutveckling än om renodlade affärsutvecklingsmöjligheter. Vid möten om vad marknadssidan önskar sig från produkterna, eller vad tekniksidan skulle vilja få ut på marknaden uppkommer det på ett naturligt sätt diskussioner om hur mindre ändringar på befintliga produkter skulle kunna tillfredsställa nya marknadsnischer. I huvudsak handlar samarbetet mellan de här två enheterna dock om affärsutveckling genom forskning och utveckling.⁸²

Regionchefer fyller en annan viktig funktion för affärsutveckling då de rapporterar till *produktkategorichefen*. De kan komma med värdefulla inblickar i vad som händer på områdena de representerar. Många gånger kan affärskoncept överföras från en region till en annan utan att det behöver förändras alltför mycket. När *regionchefer* ser vinnande koncept på deras hemmamarknader överförs det konceptet ofta även till andra marknader.⁸³

HR-funktionen i Hexagon har haft en avgörande roll för företagets framgångar då de har skapat ramar för hur organisationen ska kunna bli så effektiv som möjligt genom att klart och tydligt lägga upp ansvarsområden och rapportvägar. Hexagon har ett system med decentraliserat beslutsfattande för att vara så effektiva och konkurrenskraftiga som möjligt.⁸⁴ *HR-funktionen* kallar det för ”speed management” och menar att det är viktigt för ett företag för att kunna vara på toppen av sin kapacitet.⁸⁵

HR-funktionen är den del av Hexagon som arbetar för att ta fram bra ledare och chefer i organisationen. Att hela tiden ha en talangpool med duktiga medarbetare som är beredda att ta ett nytt karriärsteg och kanske kliva fram som chefer är en kritisk faktor för att utveckla en långsiktig lönsamhet och uthållig konkurrenskraft. Ledarskapet i företaget kännetecknas av förtroende och nära relationer mellan medarbetarna och de olika funktionerna.⁸⁶

HR-funktionen är en stödfunktion och är i första hand inte involverad i det operativa, vardagliga arbetet. Framförallt har enheten ett nära samarbete med VD och strategienheten, för att se över hur företaget långsiktigt säkerställer att de har bra och kompetenta ledare som, precis som idag, uppmuntrar medarbetare att våga vara kreativa intraprenörer. *HR-funktionen*, som sätter ihop

⁸² Zimmermann, O. (08-03-06)

⁸³ Stojic, M. (08-02-20)

⁸⁴ Strasser, J. (08-03-06)

⁸⁵ Hexagons årsredovisning 2007.

⁸⁶ Stojic, M. (08-02-20)

arbetsteam i olika projekt är mån om att ta till vara på medarbetares önsknings om vad de vill prova på, så att de anställda alltid känner att de har nya utmaningar och känner sig mentalt stimulerade. Det gör att en mycket stor del utav alla rekryteringar sker internt.⁸⁷

Än så länge har *HR-funktionen* inte använt sin resurs i form av makt över löner och incitament-program till att uttalat gynna kreativa medarbetare som är duktiga på att ta fram koncept för ny affärsutveckling. Det kan argumenteras för att detta beror på att nästan alla nya affärskoncept utvecklas i team och att det är svårt att se exakt vem som har gjort vad och hur idén egentligen kom till. Det är därför lättare för *HR-enheten* att använda deras resurs att kunna fördela makt i form av att befordra personer som de tycker under en tid har visat framfötterna inom de kriterier som värdesätts på företaget, där kreativitet bland annat är högt värderat.⁸⁸

Interaktionen mellan aktörerna internt präglas av att företaget eftersträvar en varm företagskultur som uppmuntrar kreativitet och nytänkande i sann entreprenörsanda och där individer ska våga få misslyckas för att bli framgångsrika. Atmosfären på Hexagon inbjuder till öppenhjärtliga samtal mellan medarbetare på den egna, såväl som på andra affärsområden och det är enkelt för de anställda att få tag på sina kollegor ute i organisationen. Det anordnas ofta olika typer av kurser, seminarier och evenemang där medarbetare från vitt skilda affärsenheter och geografiska områden får träffas för att knyta kontakt och bygga starka relationer.

Enligt Groens andra dimension behövs ett antal organisatoriska egenskaper implementeras i en organisation för att skapa en hållbar entreprenöriell omgivning runt en central affärsutvecklingsenhet. För att utvärdera den entreprenöriella attityden i ett företag används måttet entreprenöriell intensitet som är ett samlat uttryck för riskattityd, innovationsförmåga och entreprenöriell intensitet. Om ett företag har en hög entreprenöriell intensitet bör affärsutvecklingsenheten vara mycket central i organisationen.⁸⁹

Hexagon menar att risker är ett naturligt inslag i verksamheten men de jobbar mycket aktivt för att minimera de operativa och finansiella riskerna.⁹⁰ Även när det kommer till nya affärsutvecklingsprojekt anser företaget att det är mycket viktigt att bevaka riskerna. Hexagon har, och vill bibehålla, en mycket låg finansiell risk. De är väldigt kostnadsmedvetna och om inte

⁸⁷ Strasser, J. (08-03-06)

⁸⁸ Strasser, J. (08-03-06)

⁸⁹ Groen, A.J. (2005)

⁹⁰ Hexagons årsredovisning 2007.

ett projekt förväntas ge en relativt säker hög avkastning på investeringen så anses det inte vara värt att satsa på. Därför görs det väldigt noggranna analyser över det förväntade ekonomiska utfallet för alla nya projekt. Företagets höga krav på kostnadseffektivitet⁹¹ går även igen när det planeras nya affärsutvecklingsprojekt.⁹²

Vidare är Hexagons innovationsförmåga för sin bransch hög. De menar själva att innovationsförmågan är avgörande för kundernas val av leverantör och eftersom Hexagon är marknadsledande på de flesta av sina affärsområden följer ett ansvar att driva och utveckla branschen. Hexagon sätter ett stort värde på att ha många utvecklingsprojekt på gång samtidigt och strävar efter att lämna in drygt 200 patentansökningar varje år.⁹³

Det sista begreppet som ryms i uttrycket entreprenöriell intensitet är proaktivitet. Den höga innovationsförmågan i företaget är förmodligen ett resultat av Hexagons proaktiva arbete med affärsutveckling. Hexagon har tydliga planer för att både *skapa* och *ta till vara på nya möjligheter*. Företagskulturen inbjuder medarbetare till att vara kreativa och på det sättet skapas många spontana nya idéer. Medarbetare som vågar vara kreativa och ta fram nya affärsidéer premieras genom att till exempel erbjudas snabbare karriärvägar.⁹⁴

Hexagon förlitar sig dock inte helt på att skapa alldeles nya affärsmöjligheter från start utan lägger stor tyngd på att proaktivt ta till vara på nya affärsmöjligheter. Även det är dock en kreativ process och det behövs skickliga medarbetare med känsla för affärer för att framgångsrikt identifiera och ta till vara på möjligheter. Det är precis det som *marknadschefer*, *produktchefer* samt *key account-chefer* arbetar med och som klart och tydligt ingår i deras arbetsuppgifter.⁹⁵

Sammanfattningsvis kan således sägas att Hexagons sammanvägda entreprenöriella intensitet är hög. Hexagons proaktivitet för att skapa och ta till vara på nya möjligheter som leder till att Hexagon blivit erfarna vad gäller innovation samt utvecklat en hög innovationsförmåga. Det är framförallt de två variablerna som gör att Hexagons entreprenöriella intensitet är hög och även om deras låga riskattityd dämpar måttet en aning är den entreprenöriella intensiteten, eller intraprenörskapet, i organisationen hög och aktiviteterna runt affärsutveckling är omfattande, vilket är precis i linje med Hexagons strategi.

⁹¹ Hexagons årsredovisning 2007.

⁹² Stojic, M. (08-02-20) och Zimmermann, O. (08-03-06)

⁹³ Hexagons årsredovisning 2007.

⁹⁴ Stojic, M. (08-02-20)

⁹⁵ Strasser, J. (08-03-06) och Stojic, M. (08-02-20)

4.2.2.2 Interaktion med externa aktörer

Inom *Product Management-enheten* är relationerna med externa aktörer lika viktiga som de interna aktörerna i företaget. *Key account-cheferna* är Hexagons ansikte utåt mot sina viktigaste kunder och distributörer. Den typen av relation är ofta av en ganska personlig karaktär och inte sällan har *key account-chefen* arbetat länge på Hexagon och har arbetat upp ett stort personligt kontaktnät både i företaget och i branschen, vilket inger förtroende hos huvudkunden.⁹⁶

Marknadscheferna i *Product Management-enheten* sysslar uteslutande med att bevaka marknaden för att snabbt kunna reagera på möjligheter som uppstår. De åker runt tillsammans med säljare på olika mässor och konferenser och följer sedan upp kontakterna de träffar där genom att lägga in namn och uppgifter i databaser som Hexagon därefter kan använda när de skickar ut information om sina produkter till de potentiella kunder de har träffat.⁹⁷

Det är viktigt att *marknadscheferna* träffar så många som möjligt på deras befintliga och potentiella marknader eftersom ett större och mer diversifierat nätverk ger en större chans att upptäcka nya affärsmöjligheter.⁹⁸ Ju större nätverket som företaget verkar i är, ju bättre avbildning av verkligheten kommer det att bli och *marknadscheferna* fyller därför en mycket viktig funktion för att se till att de har en så stor kontaktyta med marknaden som bara möjligt. Ofta härstammar spontana idéer på affärsutveckling från *marknadscheferna* när de blir inspirerade av att träffa människor i det externa nätverket.⁹⁹

Marknadscheferna har även kontakt med de externa undersökningsföretagen och det är de som utformar undersökningsformulär och bestämmer vad det är man vill studera. De bearbetar alla rapporter om marknaden och rapporterar därefter till sina chefer över vilka trender som kan vara värda att satsa på. *Marknadscheferna* har således genom sitt kontaktnät och genom deras relation med undersökningsföretag tillgång till resursen kunskap om marknaden.¹⁰⁰

Product Management-enheten är även den enhet som i första hand har kontakt med Hexagons distributörer och den relationen beskrivs som avgörande för företagets möjligheter att lyckas på

⁹⁶ Stojic, M. (08-02-20)

⁹⁷ Stojic, M. (08-02-20)

⁹⁸ Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B.

⁹⁹ Stojic, M. (08-02-20)

¹⁰⁰ Stojic, M. (08-02-20)

en ny marknad genom resursen *tillgänglighet*. Om inte distributionskanalerna fungerar på ett bra sätt är det svårt att få någon genomslagskraft. Framförallt gäller detta för de mindre, mer konsumentnära produkterna där relationen i första hand bygger på enkelsidig kommunikation där Hexagon inte har någon direkt kontakt med sina slutkunder.¹⁰¹

I det fallet fungerar *distributörerna* som Hexagons ansikte utåt mot kunderna och det är mycket viktigt att *grossister* känner att de är ett med Hexagon. Hexagon arbetar för att *distributörernas* personal ska vara lika kunnig och välutbildad som Hexagons egen och håller därför i all utbildning av personal. Eftersom Hexagon och *distributörerna* tjänar pengar på samma produkter gynnar det båda parter att ha en så hög försäljning som möjligt.¹⁰²

I Groens modell över företags affärsutvecklingsprocess behandlar den fjärde dimensionen det externa kontaktnätet. Modellen understryker vikten av att strukturera upp omgivningen för att upptäcka nya produkt- och marknadskombinationer.¹⁰³ Hexagon arbetar efter en tydlig plan med att bearbeta marknaden och både ansvarfördelning och uppföljning är på ett konkret sätt uttalade för de berörda medarbetarna. Det gör arbetet mer effektivt och professionellt.¹⁰⁴

Groen understryker också vikten av att göra avvägningar för hur pass nära olika externa relationer bör vara samt att företag måste bestämma vilken position de vill inta i nätverksstrukturen. För Hexagon är det naturligt att hålla många utav sina större kunder och samarbetspartners nära, även om det kan innebära en risk. De resonerar att de nära relationerna med nyckelaktörer i deras nätverk är en bra källa för att hålla sig uppdaterade på nya möjligheter och trender. Eftersom Hexagon är marknadsledande och har ett mycket gott rykte i branschen är det lockande för många mindre aktörer att ingå i olika former av samarbeten med Hexagon eftersom deras legitimitet då ”smittar av sig” på de mindre aktörerna.¹⁰⁵ Eftersom de mindre aktörerna har stor respekt för Hexagon fungerar det som en försäkring på att ingen av parterna vill bryta förtroendet och att alla involverade är intresserade av ett välfungerande och ömsesidigt närande relation.¹⁰⁶

¹⁰¹ Strasser, J. (08-03-06) och Hammerer, M. (08-03-06)

¹⁰² Strasser, J. (08-03-06) och Hammerer, M. (08-03-06)

¹⁰³ Groen, A.J. (2005)

¹⁰⁴ Stojic, M. (08-02-20)

¹⁰⁵ McGill, A. (08-03-10)

¹⁰⁶ McGill, A. (08-03-10)

4.3 Hur går affärsutvecklingsprocessen till i ett högteknologiskt företag?

För att förstå hur en affärsutvecklingsprocess går till i företaget Hexagon har vi valt att göra två fallstudier av två specifika fall. Dessa fall baseras på intervjuer med olika aktörer som arbetat med två olika affärsutvecklingsprocesser av två olika produkter. I det första fallet har vi valt att belysa processen av en befintlig produkt, Erdas Imagine, som stagnerat i utveckling och som genom en effektiv affärsutveckling lyckats expandera till nya marknadsnischer. Vidare behandlar det andra fallet en affärsutvecklings process från lansering av en okänd produkt till att produkten blivit lönsam. Detta fall visar även på en situation då ett företag har tvingats förändra sin kontakt med omvärlden på grund av sin nya produkt.

4.3.1 En fallstudie om affärsutvecklingen av mjukvareapplikationen Erdas Imagine

Erdas Imagine är en mjukvareapplikation som hjälper sin kund att analysera och skapa ny information av diverse insamlad bilddata, på jorden, från satellitcenter, flygplan eller kartor. Den information som *Erdas Imagine* tar fram illustrerar de förändringar som skett på jordytan. De förändringar som man söker kartlägga kan handla om allt från att mäta ett populationsbestånd inom ett visst område till att räkna förändringen i antal hus i en stad. *Erdas Imagins* teknik syr samman all sorts bilddata till ett sammanfattande material. Om vi exempelvis söker mäta hur Stockholm stad har växt under de senaste åren kan vi samla in bilddata från flera år tillbaka och låta *Erdas Imagine* analysera bilderna. Den sammanställning som är resultatet av analysen hjälper kunden att identifiera vilka förändringar som skett under åren.

Erdas Imagine utvecklades 1992 och är idag en riktig framgångssaga som står för stor del av företagets vinst. Hexagon menar att det alltid kommer finnas en efterfrågan på *Erdas Imagine* då jorden ständigt är i förändring, men för att upprätthålla en jämn tillväxt krävs att man ständigt är uppmärksam och lyhörd för den ständigt skiftande efterfrågan på marknaden.¹⁰⁷

För 15 år sedan hade Hexagon ett affärsutvecklingsproblem med *Erdas Imagine*. Produkten var en högteknologisk art med en mycket sluten och begränsad kundgrupp. För att kunna växa och

¹⁰⁷ Informationsstencil om *Erdas Imagine* se appendix

expandera till nya marknadsnischer insåg Hexagon att de var tvungna att utveckla en ny kreativ affärsutvecklingsstrategi.¹⁰⁸

Hexagon hade USAs försvar som eftertraktad kund. De identifierade att USAs försvar använde sig av en horisontell produkt som inte riktigt kunde tillfredsställa deras behov på ett önskvärt sätt. För att ändra på detta implementerade Hexagon en affärsutvecklingsmetod som heter Leica Innovation Process, LIP, som bygger på ett antal milstolpar vars syfte är att förvandla en idé till en framgångsrik produkt som löser kundens problem.

De olika milstolparna i LIP är som följer:

1. Identifiera och kartlägg kundens problem genom ett ”*Brown paper meeting*”. Detta är ett möte då kunden får framföra sitt problem inför en produktchef, key account manager samt chefen för affärsutveckling.
2. Dokumentera kundens problem och gå igenom tidigare kunders problem för att finna likheter.
3. Skapa en affärsplan som identifierar kundens problem samtidigt som den löser problemet genom att lägga fram vad den nya produkten ska ha för syfte, kosta att producera, avkastning på investment och hur lång tid det tar för produkten att bli lönsam samt vinst per region. Eftersom Hexagon har ett mycket nära samarbete med marknadsundersökningsföretag kan de enkelt ta fram lärdomar från tidigare och pågående projekt. På detta sätt behöver man inte ”uppfinna hjulet” gång på gång.
4. När affärsplanen är godkänd går man in i produktutvecklingscykeln vars slutskede innebär att produkten skapas. Interna mätsystem följer processen och övervakar marknaden för att kunna vara flexibel om förändringar sker.
5. När produkten är producerad inleds den tunga marknadsföringsfasen. Nu marknadsförs produkten till nya marknadsnischer så väl som till redan existerande marknader.
6. Den sista milstolpen är när produkten är lanserad och företaget börjar mäta produktens faktiska framgång och lönsamhet.¹⁰⁹

Efter att ha gått igenom alla dessa steg i samarbete med försvaret kunde Hexagon presentera en ny applikation som passade in på kundens önsknings. Resultatet av just denna affärsutvecklingsprocess är att *Erdas Imagine* idag är en lättanvänd produkt. Företaget har utvecklat en bra teknisk support samt en utbildningstjänst som erbjuds till alla användare. Erdas

¹⁰⁸ Stojic, M. (08-02-20)

Imagine har således förändrats från att ha varit en mycket komplex mjukvareapplikation riktad till en begränsad och sluten kundgrupp till att idag vara en lättanvänd mjukvareapplikation som alla kan använda.¹¹⁰ Detta har skett med endast enstaka modifikationer av produkten. Den största skillnaden är att den har blivit mer lättanvänd och marknadsförd på ett mer kundvänligt sätt. Tack vare LIP metoden kan Hexagon genom endast små modifikationer av sina befintliga produkter nå ut till en ny marknadsnisch.

Det Hexagon finner vara anledningen till att deras affärsutveckling fungerar på ett fungerande sätt är att de har tre grundstenar som de ständigt fokuserar på då de arbetar med processen. Först och främst har det pengar som ett grundmål. Genom att göra en *Product-Profitability-Calculation*, PPC, kan företaget estimerar kostnader. Exempelvis då de fått en idé och överlägger huruvida de ska satsa på idén eller ej så kan de genom PPC skapa en idé om hur mycket avkastning de kommer få av investeringen idag. Detta ger företaget en indikation på vad avkastningen kommer över tiden. Genom PPC kan de ta beslut om en idé ska genomföras eller ej.

Vidare är den andra grundstenen att studera intäkter och marknadsandelar och undersöka hur dessa har förändrats relativt sett. Slutligen undersöker de huruvida kunden är nöjd eller ej. Detta söker de göra genom att låta marknadsundersökningsfirmor kontakta alla kunder som köpt den aktuella produkten eller tjänsten och låta dem svara på frågor som Hexagon sammanställt. Förutom att använda marknadsundersökningsfirmorna till att kontakta befintliga kunder så köper Hexagon ständigt nya rapporter som fångar in ett stort antal aktörer på marknader. Det kan handla om allt från rapporter om trender på marknaden till vilka sektorer som är intressanta för framtiden. De kontrollerar även ständigt teknikrelaterade bloggar och kundhemsidor för att ständigt vara uppdaterade om det senaste.

Hexagon upplever att affärsutvecklingsarbetet har förändrats under de senaste åren. Ny teknologi används och vägen från idé till genomförande, och i slutändan slutkund är mycket kortare. I och med det faktum att vi lever i en digitaliserad värld där mycket och mycket styrs med hjälp av datorer och internet kan den kortare ledsträckan från idé till såld produkt förklaras. Dock vill Hexagon tro att deras strävan att ständigt ligga i framkant kan ha bidragit till att det skett framsteg i effektiviteten vad gäller affärsutveckling. Även om Hexagon sköter den mesta kontakten med kund via telefon och internet tror de att den personliga interaktionen mellan kund och företag eller distributör och företag aldrig kommer försvinna helt då vi alla är människor och

har behov av personlig kontakt. Då relationer är mycket viktiga för Hexagon i deras affärsutveckling är möjligheten till personlig interaktion något de inte kommer kompromissa om.

111

4.3.2 En fallstudie om affärsutvecklingen av lasermätningsskänkel DISTO

Leica DISTO, hädanefter DISTO, är ett multifunktionellt mätinstrument som enkelt och snabbt hjälper sin användare att göra tillförlitliga mätningar. DISTO är en handburen lasermätare för kort avståndsmätning och beräkning av yt- och volymstorlekar. Lasermätaren har idag en mycket stor och diversifierad kundgrupp inom många olika områden. DISTO används av arkitekter, byggnadsarbetare, målare, snickare och fastighetsmäklare. Kundgruppen har dock inte alltid varit lika bred som idag.

DISTO lanserades för 15 år sedan, 1993, och såldes då endast genom Hexagons redan befintliga distributionskanaler till redan befintliga kunder. Hexagon hade vid denna tid endast haft markfasta mätningsskänkel, så kallade totalstationer, som var mycket dyra och otympliga. Företaget upplevde att de hade all teknik som skulle krävas för att utveckla ett litet bärbart instrument med identiska funktioner som totalstationen men kände inte till om det fanns en marknad för produkten. När Hexagon presenterade den bärbara DISTO var förväntningarna inte särskilt stora då detta blivit som ett sidoprojekt från kärnverksamheten som var att utveckla totalstationer. Under de första åren efter lanseringen var produkten inte lönsam men eftersom Hexagon tror på ny innovation och vill främja nytänkande inom organisationen gav de DISTO ett par år att bli lönsam.

I begynnelsen av lanseringen av produkten upplevde Hexagon att de hade mycket att lära. Eftersom de upptäckte att DISTO hade potential att nå ut till en mycket bredare och mer kommersialiserad kundgrupp än deras tidigare produkters kundgrupper förstod de att de var tvungna att kommunicera på ett nytt sätt. De lärde sig av misstag och upptäckte snart att de var tvungna att arbeta nära sina distributörer. Eftersom den nya kunden som de definierade var av en helt annan art än tidigare utvecklade de en ny sorts kommunikation och nya vägar att nå kunden. Till en början stod Hexagon själva för framtagandet av tekniken och produkten men var inte unika med att sälja den. De sålde tekniken till en annan stor aktör inom mättekniksektorn som heter Hilti. Detta samarbete fortlöp dock endast till 1999 då Hilti gick från att vara deras samarbetspartner till att bli deras främsta konkurrent. Hexagon hade vid den här tiden utvecklat

¹¹¹ Stojic, M. (08-02-20) och Zimmermann, O. (08-03-06)

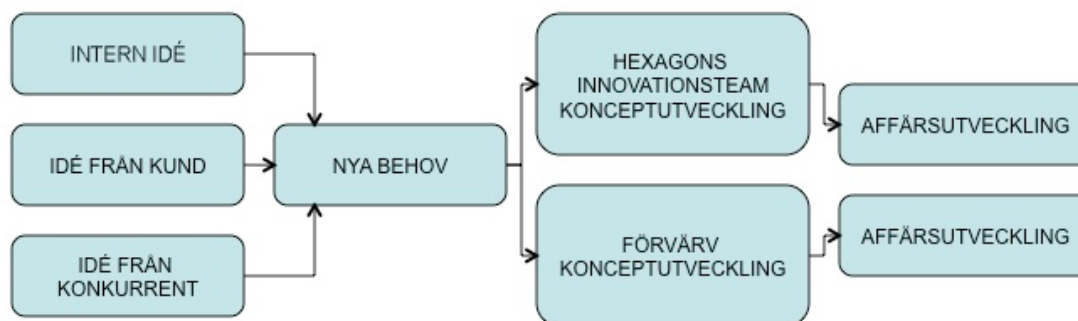
ett distributionssystem som gjorde att DISTOn hade blivit lönsam och förskjutits från att vara en nischprodukt till en av företagets främsta kassakor.

Hexagon gjorde en stor undersökning med hjälp av personal som arbetade med andra produkter i företaget. Deras mål var att undersöka huruvida det fanns en efterfrågan på marknaden och hur de skulle nå ut till denna nya marknadsnisch. Genom att kontakta redan befintliga kunder och erbjuda den nya produkten fann de att ett stort intresse fanns och i och med denna undersökning fann de nya kundgrupper som var mer kommersialiserade. Deras nya kund gick från att vara en etablerad byggfirma till att vara vem som helst som handlar på ett byggvaruhus. Från att ha sålt mycket kostsamma och serviceberoende produkter var de nu försäljare av en mycket mer självgående och lättsåld produkt. De åtgärder som de nu vidtog var att söka upp distributörer som kunde hjälpa dem i försäljningsfasen då hexagon i sig själva inte hade tillräckliga resurser för den uppgiften. Plötsligt blev relationen mellan Hexagon och distributör en mycket viktig interaktion som inte tidigare existerat då företaget skött all försäljning på egen hand.

Vidare när DISTOn skapat sig en större efterfråga utvecklade Hexagon en ny relation och detta var med grossister. Dessa grossister hjälpte företaget att sälja DISTOn hos deras återförsäljare. Idag har Hexagon både distributörer och grossister och vilken av dem är beroende av vilken marknadsstruktur som råder i respektive geografisk marknad som de verkar på. Hexagon söker hela tiden nya tillfällen att utvidga sin marknad för DISTOn. Eftersom Hexagons strategi är att vara marknadsledande är det deras mål att ständigt vara först med att lansera sina produkter på en ny marknadsnisch för att inte bli ”stuck in the middle”.

Hexagon upplever att deras viktigaste lärdomar i och med affärsutvecklingen av DISTOn är att de vågade satsa på ett osäkert kort och att de vågade vara innovativa. Att vara innovativ är något som främjas på alla nivåer inom Hexagon och är ett resultat av gott ledarskap, menar de vi intervjuat. Vidare faktor som bidragit till fungerande affärsutveckling i DISTO-fallet är att de hade all teknologi inom företaget vilket gjorde att den ekonomiska satsningen inte behövde bli ohanterlig. Att de till en början kunde samarbeta med Hilti gjorde också att den ekonomiska belastningen kunde begränsas. Att lasermätare inte fanns på marknaden och att Hexagon hade utvecklat en bärbar mätare var god timing som var ovärderlig vid tillfället. I och med utvecklingen av DISTOn så tvingades Hexagon att lära från mer kommersialiserade företag att inte endast fokusera på produkten utan även fokusera på kunden och marknaden. Affärsutvecklingen av DISTOn har även lärt Hexagon betydelsen av en god relation med

distributörer och grossister. Utan dem hade inte DISTO blivit den lönsamma produkt som den är idag eftersom produkten inte hade nått ut till kund.¹¹²



Figur 7. Schematisk bild på förloppet från idé till affärsutveckling

4.4 Vilka är de bidragande faktorerna för att bedriva affärsutveckling av befintliga produkter?

Vi ämnar besvara denna fråga med avstamp i de fallstudier vi har genomfört om Hexagons affärsutvecklingsprocess. Fallstudierna är gjorda på två vitt skilda produkter vilket vi tror kan bidra till att de bidragande faktorer vi kunnat utröna är av en mer generell art än om vi endast utfört en fallstudie av en specifik produkt.

Alla aktörer vi har samtalat med på företaget är eniga om att monetära mål är ovärderliga i dessa sammanhang. I Hexagons fall är det tydligt att pengar är den främsta drivkraften för affärsutveckling. Viljan att ständigt öka försäljning och förbättra resultatet är den främsta moroten.¹¹³ Detta tydliga mål kommuniceras från ledningsnivå för att sedan spridas till alla nivåer inom företaget. Hexagon menar att genom att genomföra PPC kan man klargöra hur mycket avkastning företaget kommer få av investeringen i affärsutveckling idag. Detta mått kan hjälpa aktören i fråga att förutse om det är lönsamt att genomföra en affärsutvecklingsprocess eller ej. Vidare är analys av intäkter och marknadsandelar och undersökning av hur dessa har förändrats relativt sett ett bra verktyg för att skapa en bild av sin situation och huruvida man ska inleda en affärsutvecklingsprocess eller ej.

¹¹² Hammerer, M. (08-03-06) och Strasser, J. (08-03-06)

¹¹³ Zimmermann, O. (08-03-06)

Relativt sett till produktutveckling innebär affärsutveckling en mindre ekonomisk risk eftersom insatserna inte är lika stora som vid dyra forsknings- och utvecklingsprojekt. Affärsutveckling är mer flexibelt eftersom en ändring av ett erbjudande eller kommunikationen runt produkten inte kräver fullt lika stora insatser som . Eftersom detta är helt i linje med Hexagons hårda krav på avkastning från alla investeringar så faller det sig naturligt att tänka i banor kring hur redan existerande produkter kan förnyas utan att gå in och ändra i de tunga tekniska bitarna.

Hexagon menar att en annan bidragande faktor är att de alltid ser till att ha ett nära samarbete med marknadsundersökningsfirmor för att alltid ligga i framkant vad gäller marknads efterfråga och behov. Genom att ständigt få nya insikter om marknads utveckling från undersökningar av såväl befintliga- som potentiella kunder har Hexagon allteftersom lärt sig värdet av att följa marknaden mycket noggrant. Ju mer Hexagon vet om marknaden ju bättre kan de svara på nya behov som uppstår i form utav olika erbjudanden. Marknadsundersökningsfirmorna hjälper även företaget med uppföljning och undersökning angående huruvida företags kunder är nöjda med sina produkter eller inte. Detta bidrar till att Hexagon ständigt får uppdateringar om kundnöjdhetsstatus som kan hjälpa dem i vidare affärsutveckling.

En ytterligare bidragande faktor som Hexagon menar har bidragit till affärsutveckling är den innovativa stämning som råder på företaget. Genom att främja innovativt tänkande menar Hexagon att de maximerar sina affärsutvecklingsmöjligheter. Företagets VD, Ola Rollén, säger i en intervju att Hexagons framgång bygger på att alla de anställda är intraprenörer, d.v.s. entreprenörer och innovatörer i ett.

Slutligen är ett gott ledarskap och styrning en förutsättning för att affärsutveckling skall kunna ta plats. I Hexagons fall understryker de vi intervjuat att ledarna inom organisationen har skapat mycket dynamiska arbetsteam och det är tack vare denna godartade sammanställning som affärsutvecklingen har fungerat på ett mycket positivt sätt.

Sammantaget finner vi en tendens att till stor utsträckning fokusera på kund och marknad framför produkt. Genom att främst fokusera på efterfrågan och marknadsföring i affärsutvecklingsprocessen av en befintlig produkt så underlättas processen att finna nya marknadsnischer. Detta är en förskjutning som skett inom Hexagon som lett till lönsam utveckling inom området affärsutveckling av befintliga produkter.

4.5 Använder företag sig utav sina tidigare erfarenheter av affärsutveckling när de söker nya affärsmöjligheter för befintliga produkter och i så fall hur?

För att kunna besvara denna fråga använder vi oss av Hexagon som exempel på företag. Hexagon försöker i så stor utsträckning som möjligt arkivera alla lärdomar och utvecklingsframsteg vad gäller affärsutveckling.

Först och främst har Hexagon en nära relation med marknadsundersökningsfirmor som både hjälper företaget med undersökningar angående kundnöjdhet och kunduppföljning. Dessa firmor använder sig av frågor som är framtagna av Hexagon för att på bästa sätt skapa sig en bild av kundens profil. Marknadsundersökningsfirmorna sparar all information de tar fram åt företaget och arkiverar alla kunders profiler så att Hexagon lätt kan ta fram en viss kunds profil vid behov.¹¹⁴

Hexagon finner det av stor betydelse att i stor utsträckning bedriva så effektiv affärsutveckling som möjligt. En förutsättning för detta är att man drar nytta av gamla lärdomar och ständigt börjar utveckla där förra personen slutade så att man inte behöver ”upptäcka hjulet” om och om igen. Detta menar Hexagon att de lyckas med genom att de sparar alla affärsplaner som någonsin skapats. Varje gång en ny affärsutvecklingsprocess skall genomföras kan man söka med hjälp av nyckelord på den interna databasen och få fram tidigare lärdomar och framgångar under tidigare affärsutveckling. Således sker inget extraarbete till ingen nytta.

Vidare finner Hexagon att deras decentraliserade uppbyggnad med speedmanagement och korta och snabba beslutsvägar leder till att allt som ligger i pipeline diskuteras mellan affärsutvecklingsteamet och Product Management-enheten. Genom att företaget har en sådan öppen dialog kommer allas röst fram och på detta sätt går ingen kompetens till spillo. Eftersom personalomsättningen är relativt låg på Hexagon så är det inte ovanligt att en ny anställd ringer upp en kollega som arbetat i företaget i 12 år och frågar hur man gör i en viss situation. Kommunikation mellan anställda är således ett sätt att förmedla och sprida viktig information angående tillvägagångssätt vid affärsutveckling.¹¹⁵

¹¹⁴ Stojic, M. (08-02-20)

¹¹⁵ Zimmermann, O. (08-03-06)

5. Slutsats

I detta avsnitt ämnar vi knyta ihop de resonemang vi fört genom uppsatsens gång och besvara vår frågeställning.

5.1 Hur bedriver högteknologiska företag affärsutveckling av befintliga produkter?

Genom att analysera affärsutvecklingsfenomenet på Hexagon genom främst nätverksteorin så har vi nått svar på hur företag arbetar med affärsutveckling av sina befintliga produkter. Empirin från fallstudien över företaget Hexagon stöder vår teori som framhäver att affärsutvecklingsprocesser kan ta många olika former och att vägen från att en idé föds till dess att den implementeras i affärsverksamheten ter sig annorlunda i nästan varje enskilt fall. En idé kan uppstå hos en rad olika aktörer och processen för att förfinas den kan utvecklas på oändligt många olika sätt beroende på relationer mellan involverade aktörer och på hur dessa väljer att fördela de relevanta resurser som de förfogar över, exempelvis tillgänglighet till distributionskanaler och nätverk, samt kunskap om marknaden.

De viktigaste faktorerna för att bedriva affärsutveckling av den här typen har vi, genom vår genomförda fallstudie och hjälp av teorin kommit fram till är:

1. **Att övervaka marknaden och trender i branschen.** Det görs bäst genom att effektivt ta till vara på medarbetarnas erfarenheter och intryck från kontakter med externa aktörer i nätverket samt att låta marknadsundersökningsfirmor göra kontinuerliga kartläggningar av marknaden. Det är viktigt att företaget utvecklar och upprätthåller goda kontakter med de aktörer som på olika sätt förfogar över resursen tillgänglighet till ett stabilt nätverk och många möjliga distributionskanaler. Genom att ha många kontaktytor med marknaden kan nya trender snabbt snappas upp och företaget får möjlighet att agera och utveckla nya lösningar till möjligheter som uppstår på marknaden.
2. **Att utveckla och upprätthålla goda relationer till distributörer och återförsäljare.** Eftersom de är det producerande företags ansikte utåt mot kunderna och därför har stort inflytande över hur varumärkena uppfattas på marknaden är det väsentligt att hålla dem nära och låta dem känna att de är en förlängd arm till företaget och gemensamt ansvarar för goda resultat. Distributörer och återförsäljare är även de en värdefull kanal för resursen kunskap om marknaden, då de har hela tiden ett öra ut mot kunderna som är viktigt för det producerande företaget för att få ta snabbt kunna svara på nya trender och behov.

3. **Att ha ett gott ledarskap i företaget.** Det innebär att främja individer i organisationen som vågar vara kreativa och uttrycka sina tankar och idéer som så småningom kan realiseras. I en trygg miljö där kollegor litar på varandra är det lättare att skaka fram fler idéer som potentiellt kan leda hela vägen fram till nya affärskoncept.
4. **Att ha en företagskultur som värdesätter effektiv intern kommunikation och där beslut kan fattas på en decentraliserad nivå.** Genom att ha en stark beredskap på att snabbt få fram viktiga insikter om marknaden och nya behov som uppstår har företag god chans att hinna ut före konkurrenter med sina nya affärslösningar.

Bra och väl fungerande kommunikation är ett ständigt återkommande tema för företag som vill bedriva affärsutveckling. Intern kommunikation är viktigt för att främja kreativitet och effektivitet och extern kommunikation för att uppfatta trender på marknaden och för att upprätthålla god kontakt med aktörer som sitter på värdefulla och nödvändiga resurser som företag behöver ha access till för att lyckas med sin affärsutveckling.

6. Reflektioner

6.1 Generaliserbarhet

Vi sökte med ljus och lykta efter ett högteknologiskt företag som har kommit långt i sitt arbete med affärsutveckling av sina befintliga produkter och fastnade för Hexagon, som vi valde till vårt undersökningsobjekt i vår fallstudie. Högteknologiska företag har generellt sett inte nått lika långt i sitt kommersiella tänkande och renodlade affärsutvecklingsarbete som företag som vänder sig till konsumenter och därmed traditionellt har en större vana av att anpassa sina erbjudanden efter vad marknaden efterfrågar.¹¹⁶ Hexagon föreföll ändå vara ett företag som tog affärsutveckling på stort allvar och som skulle kunna ge oss en viktig inblick i hur högteknologiska företag arbetar för att skapa och ta till vara på affärsutvecklingsmöjligheter.

Huruvida Hexagon är ett representativt företag för hela branschen kan vi inte ge ett exakt svar på. Vi valde Hexagon eftersom det enligt vår subjektiva uppfattning var ett intressant högteknologiskt företag inom affärsutveckling. Under uppsatsen gång har även mycket pekats på detta; allt från att VD Ola Rollén menar att Hexagon är uppbyggt av innovatörer till att kunden Andy McGill beskriver Hexagon som att de är mycket duktiga på att både skapa och ta vara på affärsmöjligheter. Även om mycket pekar på att Hexagon ligger i framkanten när det kommer till innovativ affärsutveckling så är det inte en ren objektiv bedömning.

Vi kan på motsvarande sätt inte garantera att Hexagons arbetssätt och förutsättningar är generella för företag i branschen och därmed blir generaliserbarheten för vår studie till viss del begränsad. Mycket pekar på att Hexagon agerar i linje med många andra aktörer på marknaden de verkar på; hur organisationen är uppbyggd, sättet de samlar in information om sina befintliga och potentiella kunder på samt hur de kommunicerar med marknaden är snarlikt konkurrenternas.¹¹⁷ Hexagons yttre förutsättningar kan även de antas vara ganska lika de övriga aktörerna i branschens. Trots detta är det fortfarande en stor portion osäkerhet i frågan om generaliserbarheten.

6.2 Kommentar till resultat

Vår vision i starten av det här arbetet var att bena ut hur affärsutvecklingsprocesser i högteknologiska företag går till. Vi hoppades på att steg för steg kunna identifiera de olika

¹¹⁶ Kraft, S. (08-02-14)

¹¹⁷ Kraft, S. (08-02-14)

momenten i en sådan process och på ett tydligt sätt identifiera de viktigaste elementen som ingår i processen för att bedriva framgångsrik affärsutveckling. Under studiens gång blev det dock allt klarare att en process av det här slaget inte är fullt så enkel att kartlägga steg för steg. Det är snarare en dynamisk process där varje fall av affärsutveckling, till och med inom samma enhet på ett företag, är unikt.

Vanligtvis är processen antingen responsiv och ämnar tillfredsställa en möjlighet eller efterfrågan som har identifierats på marknaden eller så är den av en mer proaktiv natur och bottnar i en intern idé. I det första fallet är det relativt lätt att spåra arbetsgången; från hur en trend eller efterfrågan identifieras på marknaden till hur det internt utkristalliseras och hur företaget kan ta till vara på möjligheten. Det senare scenariot är däremot mycket svårt att kartlägga eftersom det är svårt att beskriva skedet där en affärsidé föds och det finns ingen färdigbestämd mall för hur idén ska förvaltas.

Nätverksperspektivet har givit oss en fördjupad förståelse för den dynamiska affärsutvecklingsprocessen och trycker på betydelsen av interaktioner mellan aktörerna över många tidsperioder och utbytet av resurser. Nätverksperspektivet understryker att det är mycket viktigt att ha goda kontakter med externa aktörer. Det möjliggör att systematiskt kunna få tillgång till externa resurser som att ha kännedom om marknaden och är på så sätt göra det möjligt för företag att ta tillvara på affärsmöjligheter som uppstår. Ju bättre ett företag känner sin kund, desto lättare är det att bli kommersiell och utforma affärskoncept som är marknadsanpassade och därmed mer framgångsrika.

I de fall där företag inte har direkt kontakt med sin kund understryker nätverksperspektivet vidare att det är mycket viktigt att ha en god relation med distributörer och grossister eftersom företag genom dem kan ta del av resursen tillgänglighet. Det är även de som representerar företaget mot kunden och blir en kanal för företag att kunna påverka kundens uppfattning om företaget och deras erbjudande.

Ledarskapskulturen i Hexagon var ett något som ständigt togs upp som ett exempel på varför just Hexagon är så framgångsrika när det kommer till innovation. Samtliga personer på företaget som vi kom att prata med lyfte fram ledarskapet på Hexagon som en viktig faktor för välfungerande affärsprocesser. Den varma atmosfären och något informella ledarstilen underlättade för anställda att våga tro på sina idéer, presentera dem och arbeta för att realisera dem.

Idéer som uppkommer internt tar ofta långsamt form i huvudet hos en medarbetare som får influenser från andra aktörer. Hexagons öppna företagsklimat uppskattar kreativitet och innovativt tänkande genom en engagerande och uppmuntrande ledarskapskultur. Detta gör att processen för de anställda att uttrycka sina idéer snabbas på och att det därmed även tar kortare tid att presentera och konkretisera en affärsidé. Effektivitet är mycket viktigt när det kommer till affärsutveckling, bland annat för att kunna skapa ett försprång på marknaden genom att vara först ut med ett affärskoncept. Kombinationen av en företagskultur med högt i tak, en decentraliserad beslutsprocess och snabb intern kommunikation är avgörande för framgångsrik affärsutveckling.

Även om högteknologiska företag per definition har sin tyngd i forskning och utveckling så kom vi ändå att bli förvånade över hur pass stort fokus som ligger på produktutveckling i förhållande till affärsutveckling. Hexagon hade kommit långt med både sitt proaktiva och responsiva arbete vad gäller affärsutveckling men har fortfarande mycket kvar att lära om affärsutveckling från företag med större fokus på slutkunden. Hexagon framhävde själva att de fokuserade 50 procent på marknaden och 50 procent på produkten men vår egen uppfattning är att de inte riktigt har nått dit än. I många fall var det svårt att särskilja affärsutveckling från produktutveckling då de oftast går hand i hand.

Vi tror att Hexagon, i likhet med många andra högteknologiska företag, kan bli mycket bättre på att få in ett kommersiellt tänkande tidigare i produktutvecklingen och att de kan bli bättre på att systematiskt utvärdera befintliga produkter och göra om erbjudandet. Att våga satsa på ren affärsutveckling utan att göra om den fysiska produkten är något som högteknologiska företag kan vinna mycket på och göra dem mer konkurrenskraftiga. Att känna kunden och marknaden kommer bli alltmer viktigt i framtiden och därför är det viktigt att högteknologiska företag lär sig att tänka mer kommersiellt redan idag.

6.3 Bidrag till framtida forskning

Teoribasen som söker förklara affärsutveckling som fenomen i högteknologiska företag är i dagsläget ganska tunn. Det finns mycket som skulle vara intressant att spinna vidare på för att nå ett större djup i resonemang kring hur högteknologiska företag arbetar med affärsutveckling. Vi tror att en studie som i siffror tydligt kan klargöra hur mycket företag kan tjäna på att arbeta mer aktivt med affärsutveckling som komplement till traditionell produktutveckling skulle få upp

ögonen för betydelsen av den här frågan. Liksom en kvantitativ studie som jämför olika företag och sättet de arbetar med produkt- respektive affärsutveckling. För att spinna vidare på vår studie vore det intressant att testa de framgångsfaktorer vi har identifierat på andra högteknologiska företag, som kanske inte har kommit lika långt i sitt arbete med affärsutvecklingsprocesser som Hexagon, för att se om de blir mer effektiva och i vilken utsträckning när de aktivt börjar arbeta för att följa våra punkter för effektiv affärsutveckling.

7. Källförteckning

7. 1 Tryckta källor

Aaker D. A., McLoughlin; *Strategic Market Management*. Chichester, John Wiley & Sons, 2005.

Alvesson M, Skoldberg K; *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur, 2008.

Broens, L., Groen, J. & Uittenbogaard, B. (2005) 'Towards a Guideline for Design of a Corporate Entrepreneurship Function for Business Development in Medium- Sized Technology-Based Companies'. *Creativity and Innovation Management*, nr 3 vol. 14, sidorna 258-271.

Groen, A.J., During, W.E. and Weaver, K.M. (2002) 'Alliances between HTSF's and their partners: a multidimensional process approach'. In Oakey, R., During, W.E. and Kauser, S. (eds), *New technology-based firms in the new millennium – vol. II*, sidorna. 197–217.

Groen, A.J. (2005) 'Knowledge Intensive Entrepreneurship in Networks: A Multi-level / multi dimensional approach based on social system theory', *Journal of Enterprising Culture*, March.

Johanson, J. & Mattsson, L-G, (1985). Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks. *International Journal of Research in Marketing*, (2), 185-195.

Johanson, J. & Mattsson, L-G, (1994). The Markets as Networks Tradition in Sweden. Utdrag ur: Laurent, G., Lilien, G. & Pras, B. (eds.). *Research Traditions in Marketing*. Amsterdam: Kluwer, 321-342.

Lindholm-Dahlstrand, Å; *Teknikbaserat nyföretagande: Tillväxt och affärsutveckling*. Lund, Studentlitteratur, 2004.

Mattsson, L-G, (1985). An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Positions. Utdrag ur: Dholakia, N. & Arndt, J., *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*. Greenwich: JAI Press, 263-288.

Mattsson, L-G. (2004). Industrial Marketing –The Network Perspective. Utdrag ur: Backhaus, K. & Voeth, M. (red.). *Handbook Industrial Marketing*. Tyskland: Gabler Verlag.

Merriam, S. B; *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur, 1994.

Söderman, S; *Affärsutveckling*. Stockholm, Ekerlids Förlag, 2002.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: a practical handbook*. London: Sage.

Hexagon, *Årsredovisning 2007*. Stockholm, Strokirk-Landström, 2008.

7.2 Internet källor

Distos hemsida: www.disto.com

Erdas Images hemsida: www.erdas.com

Hexagons hemsida: www.Hexagon.se

International Marketing and Purchasing Group. Tillgänglig online: www.impgroup.org

Sistek, H. (2006). Fruktlös forskning. *Veckans Affärer*, 24 juni. Tillgänglig online (2008-02-21): http://www.va.se/va/magasin/2006/17/fruktlos_forskning/

8.3 Intervjuobjekt

McGill, Andy, Product Manager, Ordnance survey of Ireland (OSI). Telefonintervju, 08-03-10.

Strasser, Josef, Senior VP of Marketing, Hexagon. Personlig intervju, Heerbrugg, 2008-03-06.

Stojic, Malden, Senior VP of Product management & Marketing, Hexagon. Telefonintervju, 2008-02-20.

Hammerer, Markus, Program Director, Hexagon. Personlig intervju, Heerbrugg, 08-03-06.

Rollén, Ola, VD, Hexagon. Personlig intervju, 08-01-18.

Zimmermann, Oliver, Technical Sales Manager, Hexagon. Personlig intervju, Heerbrugg, 08-03-06.

Kraft, Sara, Corporate Communication & IR Manager, Hexagon. Personlig intervju och uppföljande telefon intervju, 08-01-18 samt 08-03-07.

