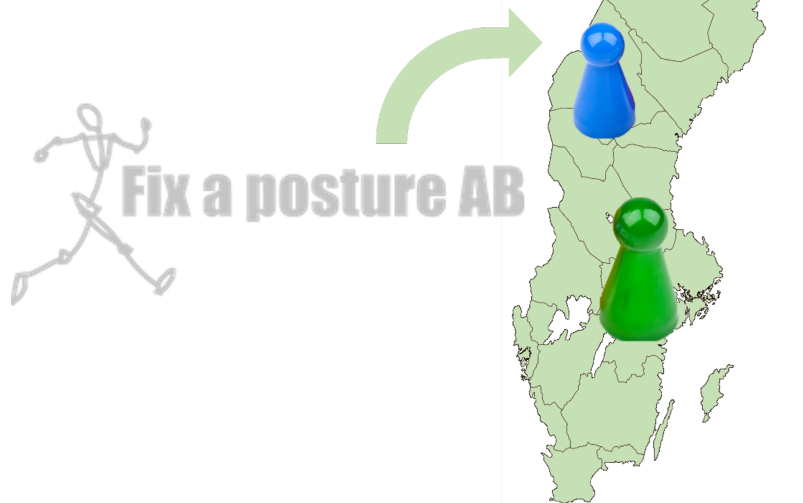




CHALMERS



Hur ett litet innovationsföretag kan utmana en pionjär

En fallstudie av Fixaposture AB

Kandidatarbete inom Industriell ekonomi

SIXTEN ALMÉN
JOHAN BLICKHAMMAR
ANTON HARRIE

JAKOB HEDVALL
DALSHER JALAL KERTAN
TO LE

INSTITUTIONEN FÖR TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNING FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022
www.chalmers.se
Kandidatarbete TEKX04-22-18

Hur ett litet innovationsföretag kan utmana en pionjär

En fallstudie av Fixaposture AB

How a small start-up can challenge a pioneer

A case study of Fixaposture AB

SIXTEN ALMÉN
JOHAN BLICKHAMMAR
ANTON HARRIE

JAKOB HEDVALL
DALSHER JALAL KERTAN
TO LE

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and operations management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022

Hur ett litet innovationsföretag kan utmana pionjären
En fallstudie av Fixaposture AB

SIXTEN ALMÉN
JOHAN BLICKHAMMAR
ANTON HARRIE

JAKOB HEDVALL
DALSHER JALAL KERTAN
TO LE

© SIXTEN ALMÉN, 2022
© JOHAN BLICKHAMMAR, 2022
© ANTON HARRIE, 2022

© JAKOB HEDVALL, 2022
© DALSHER JALAL KERTAN, 2022
© TO LE, 2022

Kandidatarbete TEKX04-22-18
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Omslag: Bild på fallföretaget Fixapostures logotyp som ses vandra in till den svenska marknaden.

Göteborg, Sverige 2022
Gothenburg, Sweden 2022

FÖRORD

Rapporten är resultatet av ett kandidatarbete som författades under våren 2022. Kandidatarbetet genomfördes på avdelningen Supply and Operations Management under institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers Tekniska Högskola.

Arbetets fallstudie har kunnat genomföras tack vare Fixaposture AB som ställt upp på intervjuer och bidragit med värdefull information, samt intressanta synpunkter och insikter. Ett stort tack riktas därför till samtliga medverkande från Fixaposture AB.

Slutligen riktas även ett stort tack till kandidatarbetets handledare Sandra Brüel Grönberg för det ovärderliga stöd och vägledning som givits under hela arbetets gång.



Sixten Almén



Johan Blickhammar



Anton Harrie



Jakob Hedvall



Dalsher Jalal Kertan



To Le

Göteborg, Sverige
Maj 2022

Vilka möjligheter och risker ses för Fixaposture AB när de ska äntra den svenska marknaden för hållningskorrigerande kroppsburna tekniker?

SIXTEN ALMÉN

JOHAN BLICKHAMMAR

ANTON HARRIE

JAKOB HEDVALL

DALSHER JALAL KERTAN

TO LE

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

SUMMARY

Problem

Being a new player in a market can be difficult. Pioneers in the market can obtain huge advantages, either by gaining an advantage connected to knowledge or by having secured important business deals with suppliers or distributors. If a pioneer succeeds in building a large customer base and a strong brand recognition, it may be difficult for a follower to enter the market.

Although there are many benefits to being a pioneer in a market, there are also many benefits to being a follower. Depending on the market, these advantages can be used to different extents.

Aim

The aim of the study is to examine, based on what the market looks like, and based on how the pioneers have utilized their pioneering advantages, what opportunities and risks there are for Fixaposture AB, as a small start-up company when they enter the Swedish market for posture-correcting products as a follower.

Theoretical framework

The theory highlights the advantages for pioneers as well as followers. In addition to this, market-related factors are also highlighted that affect the benefits, company attributes, and sustainability. The theory then forms the basis for the analysis that is conducted.

Method

The study followed a qualitative method with a deductive approach where a case study was done on Fixaposture AB. Both primary and secondary data were used and semi-structured interviews with the company were conducted. The interview data was transcribed for analysis and a critical review was done when selecting all source information.

Results and implications

In conclusion there are both opportunities and risks for Fixaposture AB. One possibility is that Fixaposture AB, with its wearable, can redefine the market and set the standard on what is expected of a posture-correcting wearable. Finally, the risk is emphasized that more players may enter the market, which means that Fixaposture AB should position itself correctly in the market and create high entry barriers.

Keywords: First mover advantage, Second mover advantage, Market entry, Start-up, Wearable

Note: The report is written in Swedish

SAMMANFATTNING

Problem

Att vara en ny aktör på en marknad kan vara svårt. Pionjäreterna på marknaden kan inneha ett stort försprång. Dels genom kunskapsförsprång, och dels kan pionjären lyckats säkra viktiga avtal med både leverantörer och återförsäljare. Då pionjären byggt upp en stor kundkrets och innehar ett starkt varumärke kan det vara svårt för en efterföljare att äntra marknaden.

Trots att det finns många fördelar med att vara pionjär på en marknad finns det även många fördelar med att vara efterföljare. Beroende på hur marknaden ser ut kan dessa fördelar utnyttjas i olika grad.

Syfte

Studiens syfte är att utifrån hur marknaden ser ut, samt hur pionjäreterna utnyttjat sina pionjärsfördelar, undersöka vilka möjligheter och risker det finns för Fixaposture AB som ett litet innovationsföretag när de ska äntra den svenska marknaden för hållningskorrigering produkter som efterföljare.

Teoretiskt ramverk

Teorin lyfter fördelar för pionjärer samt efterföljare. Utöver fördelarna lyfts även marknadsrelaterade faktorer som påverkar fördelarna, företagsattribut och hållbarhet. Teorin ligger sedan till grund för den analys som genomförs.

Metod

Studien följde en kvalitativ metod med en deduktiv ansats där en fallstudie gjordes på företaget Fixaposture. Både primär- och sekundärdata användes och semi-strukturerade intervjuer med företaget gjordes. Intervjudatan transkriberades för analys och kritisk granskning skedde vid val av alla källuppgifter.

Resultat och implikationer

De slutsatser som dras är att det finns både möjligheter och risker för Fixaposture AB. En av de möjligheter som finns är att Fixaposture AB, med sin innovativa kroppsburna teknik, kan omdefiniera marknaden och sätta en egen prägel på vad som förväntas av en hållningskorrigering kroppsburen teknik. Avslutningsvis understryks risken av att fler aktörer kan komma att äntra marknaden, vilket medför att Fixaposture AB bör positionera sig rätt på marknaden och skapa höga inträdesbarriärer.

Nyckelord: Pionjärsfördelar, Efterföljarsfördelar, Marknadsinträde, Litet innovationsföretag, Kroppsburen teknik

Notera: Rapporten är skriven på svenska

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syfte	2
1.2 Problemanalys	2
1.3 Forskningsfrågor	3
2 Teoretiskt ramverk	4
2.1 Fördelar för pionjärer	4
2.1.1 Ekonomiska fördelar för pionjärer	5
2.1.2 Förtursfördelar	5
2.1.3 Teknologiska fördelar	6
2.1.4 Beteendefördelar	7
2.1.5 Hållbarhetsfördelar för pionjären	7
2.2 Fördelar för efterföljare	7
2.2.1 Fripassagerareffekten och imitationskostnader	8
2.2.2 Lärande av pionjären	9
2.3 Företagsattribut	10
2.4 Hållbarhet	11
2.5 Övriga marknadsrelaterade faktorer som påverkar pionjärs- och efterföljarfördelar	12
3 Metod	14
3.1 Val av metod	14
3.2 Genomförande av litteratursökning	14
3.3 Intervjuer med Fixaposture	15
3.4 Framtagande av modell och analysmetodik	17
3.5 Metodkritik	17
4 Fallbeskrivning	19
4.1 Efterföljaren	19
4.2 Pionjärerna	21
4.2.1 Upright	21
4.2.2 Swedish Posture	22
4.3 Marknadsbeskrivning	24
5 Analys	26
5.1 Påverkande marknadsfaktorer	26
5.1.1 Pionjärens tid på marknaden innan efterföljarens inträde	27
5.1.2 Positionering	28
5.1.3 Svårighet att imitera	28
5.1.4 Teknisk utveckling	29

5.1.5 Teknisk komplexitet	30
5.1.6 Inlärningstakt	30
5.1.7 Begränsade resurser	31
5.1.8 Osäkerhet i efterfrågan	32
5.2 Möjligheter och risker för Fixaposture som efterföljare	33
5.2.1 Byteskostnader	34
5.2.2 Stordriftsfördelar	37
5.2.3 Kunskapsförspång	38
5.2.4 Förtursfördelar	41
5.2.5 Varumärkesfördel	44
5.2.6 Prototypicitet	46
5.2.7 Hållbarhetsfördel	48
6 Slutsats	51
Referenslista	53
Bilaga 1 - Intervjuguide	i

1 Inledning

Inom idrotter som längdskidåkning, cykling och löpning finns en vedertagen strategi; att lägga sig bakom ledaren och låta ledaren dra. Den som är bakom kan då erhålla fördelar genom att spara energi och vänta på rätt tillfälle för att rycka ifrån och vinna loppet. Liknande strategier kan ses hos efterföljare på olika marknader. Då en aktör försöker etablera sig på en marknad efter den första aktören, pionjären, kan efterföljaren erhålla möjligheten att åtnjuta fördelar till följd av att inte vara först. För en efterföljare på marknaden är detta fenomen ibland en medveten strategi och ibland bara ett faktum. Litteratur uppvisar delade åsikter gällande strategin, men enligt bland andra Golder och Tellis (1996), samt Boulding och Christensen (2001) är det mer åtråvärt att vara efterföljare på en marknad. En förklaring till detta fenomen är de fördelar som finns för efterföljare. För att lyckas dra nytta av dessa fördelar likt de många idrottare som uppnått stor framgång med hjälp av strategin, finns flertalet faktorer att ta i beaktning.

Ett företag som har anammat strategin är Apple. Boddie (2005) menar att, genom att vara smart och utnyttja fördelarna med att vara efterföljare, har Apple kunnat bli marknadsledande inom flertalet olika produktkategorier och marknader. Exempelvis var Apple varken först med MP3 spelaren iPod, smarttelefonen iPhone eller molntjänsten iCloud (Tran et al., 2012). Trots detta är Apple den aktör som dominerar dessa produktkategorier än idag. Genom att utnyttja deras efterföljarfördelar och på detta sätt erbjuda en mer uppskattad design och mer användarvänlig produkt, tillsammans med smart marknadsföring och bättre distribution, kunde Apple gå om pionjärerna och nu ses som ett av världens största och mest lönsamma företag.

Trots fördelarna med att vara efterföljare är det inte alltid en nackdel att vara pionjär. Ett exempel på en form av pionjär är QWERTY, som är den standard som används på majoriteten av datorerna än idag (Frick, 2014). Genom att vara först lyckades de med att forma kundernas preferenser till att endast efterfråga QWERTY på deras datorer. Tack vare detta har senare efterföljare, trots bättre design, inte kunnat överta tronen som marknadsledande, varpå QWERTY anses vara ett framgångsexempel till hur pionjärsfördelarna kan ge en pionjär en marknadsledande position (Frick, 2014).

Sett utifrån fallen med Apple och QWERTY kan olika för- och nackdelar ses med att vara pionjär eller efterföljare. Dessa för- och nackdelar kan såväl förstärkas som försvagas, bland annat beroende på olika marknadsfaktorer och företagsattribut. Mueller (1997) förklarar att tiden mellan pionjärens och efterföljarens inträde är en faktor som påverkar fördelarna. Enligt Gal-Or (1985) är kundernas osäkerhet i efterfrågan en annan påverkande marknadsfaktor. Samtidigt lyfter Chen och Hambrick (1995) att större företag anses kunna starkare utnyttja fördelarna. Dock, historiskt sett anses mindre företag lyckats bättre vid utveckling och etablering av nya produkter trots fördelarna (Shah & Tripsas, 2007; Chrisman et al., 2015).

Ett företag som står inför att anamma denna strategi är Fixaposture AB (hädanefter benämnt som Fixaposture). Fixaposture är ett litet innovationsföretag med begränsade ekonomiska resurser, som för tillfället står inför lansering av sin första produkt, Fixaspine. Fixaspine är en kroppsburen teknik med syfte att förbättra användarens hållning. Chung et al. (2014) definierar kroppsburna tekniker som accessoarer vars funktionalitet är mobil informationsbehandling. Lik som längdskidåkaren, kan Fixaposture som efterföljare dra nytta av fördelar som tillkommer tack vare att de inte var först på marknaden. På Fixapostures tänkta marknad har det funnits en ökande tillväxt, till följd av en mer digitaliserad och stillasittande vardag. Detta förstärktes under coronapandemin. En konsekvensen av detta har blivit att antal hållningsrelaterade problem har ökat, varpå marknadens värde har ökat (Fior Market Research, 2021).

Pionjärerna som varit bidragande till att skapa den svenska marknaden som Fixaposture nu står inför att äntra är Upright Technologies LTD, hädanefter nämnt Upright, och Swedish Posture. Dessa två företag var de första aktörerna på den svenska marknaden med den kroppsburna tekniken och är för tillfället de enda företagen aktiva på den svenska marknaden. För att förstå hur Fixaposture kan utnyttja de efterföljarfördelar som finns behöver de båda pionjärerna observeras. Detta för att se hur de har utnyttjat efterföljarfördelarna. Beroende på hur marknaden ser ut och hur väl pionjären utnyttjat pionjärsfördelarna kan Fixaposture nyttja de möjligheter som finns och undvika potentiella risker. Ifall Fixaposture kan bli ett nytt Apple eller inte är svårt att förutspå. Genom att undersöka vilka möjligheter och risker som finns för Fixaposture kan en tydligare bild fås över vad Fixaposture behöver beakta för att lyckas med marknadsinträdet.

1.1 Syfte

Studiens syfte är att utifrån hur marknaden ser ut, samt hur pionjärerna utnyttjat sina pionjärsfördelar, undersöka vilka möjligheter och risker det finns för Fixaposture som ett litet innovationsföretag när de ska äntra den svenska marknaden för hållningskorrigerande kroppsburna tekniker som efterföljare.

1.2 Problemanalys

Apple och QWERTY är bara två exempel på lyckade efterföljare respektive pionjärer. Således är det inte ordningen på marknaden som definierar om en aktör kommer att lyckas eller inte. Snarare är det hur väl den aktör, oavsett ordning, utnyttjar sina fördelar som kommer bestämma om marknadsinträdet blir lyckat eller ej. Därav, när nu Fixaposture ska äntra marknaden, bör de fokusera på att se till hur de kan utnyttja efterföljarfördelar för att maximera sina möjligheter och minimera sina risker. Det räcker dock inte för Fixaposture att bara se till interna kompetenser, utan även undersöka pionjärerna och deras utnyttjande av olika fördelar, dessutom måste marknaden tas i beaktning.

Beroende på hur den svenska marknaden för hållningskorrigerande kroppsburna tekniker ser ut, anses olika marknadsfaktorer kunna påverka hur pionjären och efterföljaren kan utnyttja sina respektive fördelar. Givet detta uppstår problemet att marknaden kan motverka Fixapostures eventuella möjlighet att utnyttja en specifik efterföljarfördel. Likt de möjligheter som finns för Fixaposture kan även de marknadsfaktorer som finns göra det problematiskt. Detta då faktorerna antingen kan förstärka pionjärernas fördelar eller ge en fördel för efterföljarna, utan att de själva behöver aktivt göra något (Kerin et al., 1992; Lieberman & Montgomery, 1988).

Specifika företagsattribut kan, likt marknadsfaktorer, påverka hur Fixaposture eller andra efterföljare kan utnyttja efterföljarfördelar. Graden till vilken en fördel påverkas beror på exempelvis företagets storlek, resurser och varumärke för en pionjär eller efterföljare. Större företag kan lättare utnyttja stordriftsfördelar, kombinationsfördelar samt eventuellt utnyttja sitt varumärke för att förstärka sina fördelar och ta marknadsandelar. Ett litet företag har inte samma möjligheter måste prioritera vad de kan och bör göra. Dock ha mindre företag även sina möjligheter, bland annat är de mer agila och kan bemöta de förändringar som kan uppstå på marknaden (Rothwell, 1989). I Fixapostures fall, som ett litet innovationsföretag med mindre resurser och för tillfället har ett svagt varumärke, kan möjligheterna och riskerna komma att begränsas eller förstärkas beroende på hur pionjären agerar.

Problematiken kring dessa faktorer är att de på ett eller annat sätt påverkar varandra och skapar ett komplext nätverk. Således, för att besvara studiens syfte är det inte möjligt att enbart se till pionjäreterna eller Fixaposture. Samtliga aktörer, tillsammans med företagsattribut och marknaden kommer behöva tas i beaktning för att möjliggöra ett lyckat marknadsinträde.

1.3 Forskningsfrågor

Studien tar avstamp i att utreda hur Fixaposture kan dra nytta av möjligheterna som efterföljare på den svenska marknaden för hållningskorrigeringstekniker, samt vilka riskerna som det innebär. Detta mot bakgrund av det som belysts i problemanalysen, studiens syfte och Fixapostures behov, givet att de är ett litet innovationsföretag som är efterföljare på marknaden. För att utreda detta används följande forskningsfrågor:

- Vilka möjligheter finns för Fixaposture att utnyttja efterföljarfördelar vid intåg på en marknad där endast pionjärer befinner sig?
- Vilka risker finns för Fixaposture som efterföljare på en marknad där endast pionjärer befinner sig?

2 Teoretiskt ramverk

För att en marknad ska existera krävs det att det finns en aktör som skapar någon form av utbud. Den aktör som först skapar marknaden kan ha olika namn, men i nedan teori benämns de som pionjärer. De aktörer som senare antrår marknaden får inte samma titel, de benämns istället som efterföljare. Beroende på om en aktör är pionjär eller efterföljare kan det finnas fördelar denne har möjlighet att åtnjuta. Utöver ordningen, i vilken en aktör antrår en marknad, finns det även olika företagsattribut och marknadsfaktorer som kan påverka om ett företag kan eller har möjlighet att åtnjuta dessa fördelar.

På senare tid ses även ett ökat krav på hållbarhet, varpå pionjärer och efterföljare har fått anpassa sig till dessa krav. Hur pionjärerna och efterföljarna väljer att bemöta dessa skiljer sig beroende på marknad och företagsattribut, lyckas de med att integrera en hållbar strategi kan de erhålla ytterligare fördelar.

2.1 Fördelar för pionjärer

En pionjär har möjlighet att åtnjuta vissa fördelar och få betydelsefulla konkurrensfördelar genom att vara först på marknaden. Enligt Carpenter och Nakamoto (1996) kan fördelarna bland annat vara större chans till inlåsnings effekter på grund av märkeslojalitet, byteskostnad eller stordriftsfördelar. De menar även att pionjärer har stor potential att forma konsumenternas preferenser och således sätta en standard. Carpenter och Nakamoto (1996) belyser även svårigheter med att konkurrera ut en pionjär eftersom pionjärer ofta innehar fördelar relaterade till bland annat pris, produktdifferentiering och förändrade kundbehov.

Ifall pionjären lyckas behålla den ledande positionen på marknaden eller ej beror på några viktiga förhållanden och faktorer, vilka Kerin et al. (1992) beskriver som följande:

- Efter marknadsinträdet av en efterföljare är det viktigt för kunden att kunna urskilja en tydlig differentiering i huvudattributen mellan pionjärens och efterföljarnas erbjudande. Storleken på den konkurrensfördelen som pionjären kan åtnjuta beror på nettoeffekten av både positiv och negativ differentiering när det gäller huvudattributen. Med positiv och negativ differentiering menas den differentieringen som kunder vill ha respektive inte vill ha. För att få en hållbar konkurrensfördel i marknaden måste den positiva differentieringen leda till medvetenhet och lojalitet hos en betydande kundbas.
- Pionjären bör skapa inträdesbarriärer som direkt leder till den positiva differentieringen nämnd ovan. Genom att skapa huvudattribut som efterföljande aktörer inte kan imitera, alternativt endast kan imitera till en väsentlig kostnad, kan en pionjär behålla konkurrensfördelarna med att vara först.
- Konkurrensfördelarnas varaktighet är beroende av att huvudattributen behåller dess vikt och betydelse över tid samt att inträdesbarriärerna inte kan överkommas av efterföljare. Ifall detta inte lyckas kommer konkurrensfördelarna att försvinna.

Enligt Lieberman och Montgomery (1988) kommer fördelar för pionjärer främst från tre källor: teknologiskt ledarskap, förtur till resurser och konsumentens byteskostnader. Kerin et al. (1992) har liknande syn på fördelarna men identifierar även ekonomiska faktorer som fördelar. Fyra huvudområden för de kostnads- och differentieringsfördelar som en pionjär kan åtnjuta blir därav: ekonomiska fördelar, förtursfördelar, teknologiska fördelar och beteendefördelar.

2.1.1 Ekonomiska fördelar för pionjärer

Pionjärer kan dra nytta av ekonomiska fördelar som härstammar från ett tidigt marknadsinträde. En av de mest självklara ekonomiska nyttorna av att vara först relaterar till tiden det tar att sätta upp en effektiv produktion (Kerin et al., 1992). Mueller (1997) påstår att stordriftsfördelar i stor utsträckning relaterar till vilken typ av forskning och utveckling (FoU) som företaget prioriterar. Vidare beskrivs en situation där stora företag som producerar många enheter drar större nytta än små företag genom att genomföra FoU för att reducera tillverkningskostnader. På detta sätt kan en pionjär som hinner växa innan konkurrenter kommer till marknaden utnyttja stordriftsfördelarna till att fortsätta växa och vidare investera mer i kostnadsreducerande FoU. Mueller (1997) drar också slutsatsen att en pionjär bör justera mer och mer fokus från innovation till effektivisering desto längre gången produktlivscykeln är.

Att lära sig är centralt för alla verksamheter. Pionjärer erhåller enligt Mueller (1997) ett kunskapsförsprång av att anställda under produktionens gång lär sig mer om arbetets processer och därav hittar sätt att effektivisera verksamheten. Fördelen blir även större om produktionsprocessen är avancerad och skiljer sig från redan befintlig metod. Mueller (1997) menar också att effekten stärks av att pionjären får vara ensam på marknaden en längre tid, vilket också gäller andra fördelar. Dock finns mer att lära av interna arbetsprocesser. Vidare kan pionjärer skapa förståelse och lära sig hantera den omvärld de verkar i. Vecchiato (2015) menar att detta innebär strategiska fördelar då företag kan bygga upp en struktur som är robust mot oväntade händelser. Vidare anser Mueller (1997) att pionjärer lär sig tolka signaler i omgivningen vilket gör att möjligheter och hot kan identifieras snabbt. En slutsats Vecchiato (2015) drar är att inläringen ligger till grund för många andra möjliga fördelar för pionjärer. Takten av lärande bestämmer exempelvis hur väl företaget kan dra nytta av förtursfördelar, teknologiska fördelar och beteendefördelar. Dessa fördelar behandlas utförligt i kommande avsnitt.

2.1.2 Förtursfördelar

Genom att vara först på marknaden har pionjärer bland annat förtur till begränsade resurser där förvärv av resurserna kan ge företaget stora fördelar (Lieberman & Montgomery, 1988). Kerin et al. (1992) menar att förturen kan ge pionjärer kostnadsfördelar över deras efterföljande konkurrenter. Till resurserna hör fysiska resurser, arbetskraft och kompetens, kontrakt med leverantörer, geografiska marknader, hyllplatser, marknadsföringskanaler, strategiskt optimala försäljning- och tillverkningsplatser, samt de mest eftertraktade marknadssegmenten (Lieberman & Montgomery 1988; Kerin et al., 1992).

Med tidig tillgång till information vid marknadsinträde och överlägsen kompetens om marknaden kan pionjärer anskaffa olika tillgångar och resurser till lägre marknadspriser i jämförelse med deras efterföljare (Lieberman & Montgomery, 1988; Kerin et al. 1992). Dock kan fördelen hämmas av en osäkerhet i efterfrågan. Enligt Gal-Or (1985) och Kerin et al. (1992) är pionjärer mindre benägna att säkra kontakter med leverantörer eller investera i anläggningar och utrustningar om det finns en hög osäkerhet i efterfrågan. Ifall en pionjär är ovillig att göra investeringarna kommer denne inte kunna åtnjuta fördelarna och fånga värdet som förturen för med sig.

Pionjärer har även potentialen att avskräcka eventuella efterföljare från att göra inträde på marknaden genom att vara först. Lieberman och Montgomery (1988) hävdar att det, på många marknader, endast finns plats för ett begränsat antal lönsamma företag. Pionjärer kan få

differentieringsfördelar genom spatial förtur då de kan välja de mest attraktiva resurserna gällande plats och rum, eller de viktigaste produktattributen (Kerin et al. 1992). Spatial förtur kan också sätta pionjärer i en position där de kan begränsa mängden plats som finns, samtidigt som de reducerar valen för eventuella efterföljare på marknaden. Enligt Lieberman och Montgomery (1988) blir följden att efterföljare får en mindre önskvärd position på marknaden, samt färre marknadsandelar. De menar att det handlar om att göra inträde på marknaden olönsamt för efterföljare, då det endast finns en liten glipa i marknaden. För marknader som växer kommer nya nischer eller preferenser således att kontinuerlig täckas av de marknadsledande aktörerna. Lieberman och Montgomery (1988) uppmärksammar dock att det finns tvetydigheter om geografisk förtur faktisk ger någon fördel, de lyfter fram Walmart som ett framgångsexempel där deras tidiga etablering i en liten stad har gjort att de kunnat avskräcka konkurrenter och försvara sin position. I kontrast till detta finns två studier, en som berör betongindustrin (Johnson & Parkman, 1983) och en annan som berör papperstidningsindustrin (Glazer, 1985), båda visar på att det inte finns stöd för att geografisk förtur skulle leda till fördelar för en pionjär.

Den spatiala förturen påverkas även av produktens karakteristika. Kerin et al. (1992) menar att fördelarna kan förstärkas om:

- Produkterna är komplexa, skrymmande eller har behov av komplementär produkter.
- En produktkategori skapas istället för endast enskilda produkter.
- Produktutbudet är både djupt och brett.

2.1.3 Teknologiska fördelar

Till följd av konsumenternas olika preferenser kan en byteskostnad uppstå. Detta innebär att det finns en alternativ kostnad för kunden att byta till ett annat varumärke. Denna situation kan enligt Farrell och Shapiro (1988) exempelvis bero på att det tar tid att lära sig en produkt, att man bygger upp lojalitet gentemot varumärket och att man ibland köper andra produkter som komplementerar huvudprodukten. Det kan även uppstå byteskostnader när plattformar och nätverkseffekter skapas. Plattformar kännetecknas i sin tur av att produkter och företag inte längre kan analyseras isolerat från omvärlden utan snarare i en kontext av nätverk (Kenney & Zysman, 2016). För att en plattform ska vara framgångsrik krävs dock en viss storlek. Anledningen till varför storlek är viktigt för en plattform är att nätverkseffekten accelererar reaktionerna mellan användarna av plattformarna för varje individuell användare (Fu et al., 2017). Detta gör i sin tur även att stora företag som lyckas skapa framgångsrika plattformar kan behålla kundkretsar, arbetare och marknader för sig själva (Kenney & Zysman, 2016).

Som pionjär är byteskostnader en fördel som kan utnyttjas. Lieberman och Montgomery (1988) menar att ju större byteskostnader en pionjär lyckas skapa, desto mer resurser måste efterföljaren förbruka för att vinna över konsumenterna på sin sida. Även Suarez och Lanzolla (2007) menar att byteskostnader kan vara en fördel för pionjärer men påpekar också hur omständigheter som teknisk utveckling kan förminska den konkurrensmässiga effekten. Molina-Castillo et al. (2012) instämmer i hur faktorn påverkar. De menar dock att det inte är resurseffektivt för en pionjär att försöka bygga upp byteskostnader utan att det viktigaste är att vara tidig på marknaden för att undvika att andra redan byggt upp dem. Anledningen är att företag har väldigt svårt att låsa in kunder över tid eftersom kunderna kan känna missnöje med inlåsnings effekter. Dessutom kan diskussion om innovationer leda till dåliga rykten, då nya innovationer tenderar att väcka intresse men även skapa kontroverser i samhället (Dedehayir & Steinert, 2016).

2.1.4 Beteendefördelar

Beteendefördelar berör hur en pionjär kan forma konsumenters uppfattade behov och deras konsumtionsmönster. Då en innovation når marknaden kan företaget bakom produkten få unika fördelar gentemot konkurrenterna som sträcker sig över hela produktlivscykeln. Detta menar Alpert och Kamins (1995) som forskat om konsumenters syn på pionjärer. Oberoende av bransch och marknad påstår de att konsumenter har mer positiv uppfattning och attityd till pionjärens varumärke jämfört med andras, förutsatt att konsumenten känner till vem som uppfann produkten. Därför menar de vidare att pionjärer bör vara tydliga i kommunikationen gällande att de uppfann produkten, i syfte att åtnjuta dessa varumärkesfördelar.

När en pionjars produkt väl etablerat sig på marknaden menar Kerin et al. (1992) att den får en form av prototypstatus hos konsumenterna. Med det menar de att konsumenternas preferens formas av den första produkten och att efterföljande konkurrenter måste imitera prototypen för att uppskattas till en början. Carson et al. (2007) som gjort djupare forskning inom området intygar att effekten existerar, dock som starkast till en början. Deras studie uppvisar att i takt med att både pionjärer och efterföljare utvecklar sina produkter minskar effekten för att till slut inte existera. En metod pionjären kan utnyttja för att behålla prototypiciteten av produkten är att ständigt arbeta med produktutveckling för att på detta sätt, hela tiden, vara den aktör som formar konsumenternas preferenser.

2.1.5 Hållbarhetsfördelar för pionjären

Forskning tyder på att pionjärer med omfattande fokus på hållbarhet skapar starkare fördelar gentemot konkurrenter jämfört med pionjärer som inte arbetar med hållbarhet (Zhang & Song, 2020). Fördelarna liknar de som tidigare nämnts samtidigt som de här förstärks ytterligare genom hållbarhetsaspekten. Något som även förstärks är osäkerheten kring förändringar av teknologi, marknader och konkurrenter då vissa hållbarhetsstrategier kan göra företag mindre flexibla. Dessutom erfar hållbarhetsfokuserade pionjärer att de har svårare att bibehålla sina fördelar över tid, en konsekvens av att efterföljare kan lära sig än mer från erfarenheter och misstag. Huruvida pionjärer kan dra nytta av fördelen beror enligt Lamertz och Tetrault Sirsly (2008) på de tre faktorerna centralitet, specificitet och synlighet. Centralitet innebär att hållbarhetsarbetet måste ligga i linje med verksamhetens övergripande strategi medan specificitet syftar till hur väl företaget kan tillgodogöra sig hållbarhetsarbetet. Ifall det exempelvis skulle krävas mycket kapital att genomföra en hållbarhetsåtgärd är det inte säkert att det genererar en omfattande positiv effekt för företaget. Den sista faktorn är synlighet som innebär att företaget kommunicerar ut sitt hållbarhetsarbete till interna och externa intressenter. Om inte samtliga faktorer uppfylls menar Lamertz och Tetrault Sirsly (2008) att det istället är efterföljaren som får en möjlighet att uppfylla kraven och bli sedd som en pionjär inom hållbarhet.

2.2 Fördelar för efterföljare

Genom att inte vara först på marknaden kan en efterföljare observera pionjären för att sedan välja att agera utifrån vad pionjären redan gjort. Efterföljaren har således mer vetskap om marknaden och kan göra mer kvalitativa beslut. Med denna vetskap får efterföljare flertalet fördelar som de vid marknadsinträde kan utnyttja för att konkurrera med pionjären.

Fördelar för efterföljare kommer främst från följande källor: fripassagerareffekten, reducerade osäkerheter relaterade till teknologi eller marknad, förändrade kundbehov eller teknologi, samt från tröghet hos pionjären (Lieberman & Montgomery, 1988). Kerin et al. (1992) har liknande

syn på fördelarna för efterföljare och belyser bland annat: fripassagerareffekten, lägre imitationskostnader och lärande av pionjären.

2.2.1 Fripassagerareffekten och imitationskostnader

Ifall en efterföljare på något sätt tar del av och nyttjar de investeringar som gjorts av en pionjär, innebär det att aktören som är efterföljare erhåller något av nytta utan en direkt kostnad. Denna effekt förklarar Lieberman och Montgomery (1988) som att efterföljare kan rida på vågen av pionjärens investeringar genom att nyttja denna och undgå finansiella kostnader. Teoretiskt är möjligheterna att utnyttja fripassagerareffekten lika många som antalet investeringar en pionjär kan göra, vilket innebär att fripassagerareffekten täcker ett brett spektrum av möjligheter vilka efterföljare kan dra nytta av.

Enligt Cassiman och Veugelers (2002) är informationsspridning av projekt relaterade till FoU ett exempel på denna effekt. De förklarar att spridningen kan förekomma naturligt utan större arbetsinsatser. Vidare menar de att företag kan öka informationsspridningen genom att samarbeta med andra företag och utbyta information. Kamien et al. (1992) menar att samarbete och informationsutbyte av FoU-projekt mellan företag tenderar att öka lönsamheten för de företag som ingår i samarbetet. Det ses därför som en fördel att efterföljare har möjlighet att nyttja informationsspridningen av pionjärens investeringar i FoU, både när spridningen sker naturligt eller genom att samarbete sluts. I fall där samarbete avtalas finns det alltså även möjlighet för pionjären att dra fördel av samarbetet. Pisano (1990) menar dock att investeringar i FoU är viktiga för redan etablerade företag för att bibehålla hög konkurrenskraft gentemot andra aktörer, vilket är fallet för pionjärer när efterföljare anträr marknaden.

De investeringar pionjärer gör för system och utbildning av anställda kan omvandlas till möjligheter där efterföljare kan nyttja fripassagerareffekten. Dyer et al. (2000) lyfter just kunskapsdelning som ett problem hos aktörer och menar att det finns problem relaterad till fripassagerareffekten. Enligt Nonaka och Takeuchi (2007) finns två typer av kunskap: tyst och explicit. Vidare menar de att tyst kunskap är svår att uttrycka och att denna kunskap baseras på en individs erfarenheter och därför är mycket personlig. Efterföljare kan bland annat nyttja denna typ av kunskap genom att anställa arbetskraft som tidigare utbildats av och representerat pionjären. Explicit kunskap är dokumenterad kunskap som kan hanteras och lagras av datorer. Denna typ av kunskap är ibland offentlig eller tillgänglig för konkurrenter av annan orsak och därför något som efterföljare kan nyttja.

Reducerade imitationskostnader är en fördel som specifikt fås när efterföljare imiterar något pionjären tidigare gjort. Det betyder att efterföljare rider på vågen av investeringar gjorda av pionjären och att imitationskostnader därför kan ses som en typ av fripassagerareffekt. Enligt Mansfield et al. (1981) är kostnaden att vara pionjär i många fall högre än kostnaden att vara efterföljare. Kerin et al. (1992) menar att en pionjär ofta innehar höga kostnader för utbildning av potentiella köpare, olika myndighetsgodkännanden och för logistikrelaterade element. Kostnader är ofta signifikanta för intåg på helt nya marknader, vilket möjliggör att kostnaderna, för en efterföljare, kan reduceras eller helt undvikas. Mansfield et al. (1981) förklarar att imitatorer inte behöver lägga lika mycket resurser på forskning och sparar därför tid gentemot innovatörer. Detta som en konsekvens av att innovatörer tenderar att bruka tid och resurser på att undersöka marknaden. Den information som framträder till följd av att innovatörerna spenderat tid och resurser kan gynna imitatorer och bespara efterföljare tid och resurser. Mansfield et al. (1981) menar dock att kostnaden för imitation tenderar att öka när pionjären innehar patentskydd. Det innebär att vissa imitationskostnadsfördelar en efterföljare kan åtnjuta tenderar att minska i fall där pionjärer innehar patentskydd.

2.2.2 Lärande av pionjären

Pionjären antas ofta ha fördelen att kunna positionera sig fritt på marknaden men många misslyckas med att hitta den rätta positionen (Kerin et al., 1992). Lieberman och Montgomery (1988) menar att det kan orsakas av osäkerhet relaterad till marknad eller teknologi. Osäkerheten minskar då också i takt med att efterföljaren erhåller mer information om en specifik marknad eller teknologi. Vidare hävdar Lieberman och Montgomery (1988) att det är mer attraktivt att vara efterföljare om efterföljaren är medveten om, samt kan påverka osäkerheten pionjären upplever. Robinson och Min (2002) menar att efterföljaren innehar fördel eftersom osäkerheten minskar i takt med tiden. Vid fall där pionjären intar en suboptimal position har efterföljare möjlighet att lära av pionjären, samt möjlighet att positionera produkten och varumärket i en position som bättre stämmer överens med kundernas preferenser (Hauser & Shugan, 1983).

Carpenter et al. (1998) menar att positionen en efterföljare tar beror på om efterföljaren erbjuder en innovativ produkt eller ej. Icke-innovativa efterföljare siktar på att konkurrera ut pionjärer genom att vara effektivare och bättre på samma saker medan innovativa efterföljare har möjlighet att omdefiniera marknaden. Deras slutsats är att innovation är viktigt för efterföljare då de ser en snabbare tillväxt hos dessa företag i jämförelse med icke-innovativa. Vidare menar Carpenter et al. (1998) att efterföljare som lyckas med den innovativa strategin ges möjlighet att omdefiniera marknaden och själva få en form av pionjärsstatus på marknaden. Dessutom innebär en innovativ efterföljarstrategi att pionjärernas tillväxttakt hämmas. Argumentet att efterföljare bör innovera stärks ytterligare av det som nämns i avsnitt 2.1.1 *Ekonomiska fördelar för pionjärer* om att en pionjär ofta justerar fokus från innovation till effektivisering efterhand. En efterföljare kan då ta vara på faktumet att pionjären blir alltför fixerad vid att sänka kostnaderna. Enligt Carpenter och Nakamoto (1996) kan efterföljaren bemöta pionjären på olika sätt beroende på marknadens karaktär. Överlag anser de att efterföljare inte bör fokusera på priskonkurrens i första hand utan istället se till att skapa en differentierad produkt där marknadsbehoven är asymmetriska, vilket kan uppnås genom innovation. Då behoven är symmetriska föreslås att skapa en liknande produkt. Dock kan mindre resurser läggas på kostnader för marknadsföring och istället läggas på att skapa ett bättre värdeerbjudande. Ett bättre värdeerbjudande skulle kunna uppnås genom innovation i form av komplementär produkter och tjänster.

Utöver positionering kan efterföljare erhålla andra differentieringsfördelar genom att lära sig av pionjären (Kerin et al., 1992). Buaron (1981) menar att efterföljare, genom lärande av pionjärerna, kan göra saker annorlunda, bland annat genom en annan struktur i värdekedjan. Strukturen kan inkludera element relaterad till design, produktion, marknadsföring och leverans.

Det har tidigare nämnts att hög teknisk komplexitet är till fördel för en pionjär. Dock anser Querbes och Frenken (2017) att det snarare ger en fördel för efterföljaren på marknaden. Pionjärer möts av flera tekniska utmaningar som efterföljare antingen kan undvika eller bemöta. En sådan utmaning är det ständigt föränderliga kundbehovet som tvingar fram produktändringar över tid. Querbes och Frenken (2017) menar således att efterföljare har möjlighet att skapa en bättre produkt från början genom att se och lära från pionjären. Dessutom tvingas pionjären ta hand om alla tekniska bekymmer först vilket kan inkludera allt från felprogrammering till materialdefekter. För efterföljaren innebär detta att liknande problem kan lösas snabbare eller undvikas. Hög produktkomplexitet kan även innebära en ökad tröghet för pionjären eftersom det kan generera att mer resurser läggs på utveckling och underhåll av produkten.

2.3 Företagsattribut

Till vilken grad ett företag kan utnyttja pionjärsfördelar och efterföljarfördelar beror bland annat på de olika attribut ett företag besitter. Ett stort företag som besitter både ett starkt varumärke och innehar mycket kapital, kommer exempelvis få helt andra förutsättningar än ett litet innovationsföretag med minimalt kapital och okänt varumärke. På liknande sätt kan fler företagsattribut påverka utnyttjandet av pionjärsfördelar och efterföljarfördelar.

En faktor som genererar olika förutsättningar för aktörer är företagets storlek och resurser. Chen och Hambrick (1995) lyfter det faktum att större företag ofta har mer kapital än mindre företag. Detta innebär fler möjligheter till materiella förvärv och större möjligheter att förvärva de kunskaper och kompetenser som krävs för en positiv utveckling av företaget. Hambrick et al. (1982) nämner att stora företag i högre grad tenderar att inneha större marknadsandelar än mindre bolag. En anledning till det, menar Nooteboom (1993), är att mindre företag ofta innehar nackdelar jämfört med stora företag som kan relateras till kostnader. Vidare förklaras att anledningen till detta är att små företag generellt producerar små volymer och har ett litet produktutbud. Detta innebär att det kan bli svårare att erhålla stordriftsfördelar och kombinationsfördelar. Kombinationsfördelar uppstår om kostnader för ett företag minskar när företag kombinerar produktion av två eller fler produkter, istället för att producera varje produkt separat (Panzar & Willig, 1981). Vidare menar Nooteboom (1993) att mindre företag ofta har begränsad förmåga att förvärva kunskap, vilket också kan ses som en nackdel. Fiegenbaum och Karnani (1991) förklarar att stora företag med stora marknadsandelar även innehar fördelar relaterat till kunskapsförsprång, ett starkt varumärke, samt stärkt förhandlingsstyrka mot kunder och leverantörer gentemot mindre företag.

Hannan och Freeman (1984) lyfter det faktum att mindre företag vanligtvis inte innehar samma tröghet. Rothwell (1989) menar, i enlighet med Hannan och Freeman (1984), att fördelar för små företag är dess interna flexibilitet och möjlighet att reagera på förändringar. Meredith (1987) belyser att små företag är mer flexibla eftersom de vanligtvis har snabbare produktion och kundrespons, samt är bättre på att anpassa sig efter kunden och större variation. Rothwell (1989) lyfter, utöver interna fördelar, två andra fördelar för mindre företag som håller på med innovation, där fördelarna kopplas till marknadsföring och ledning. Fördelen relaterad till marknadsföring hänger ihop med mindre företags interna flexibilitet och förklaras som att mindre företag har förmåga att snabbt reagera på att marknaden ständigt förändras. Vidare menar Rothwell (1989) att mindre företag ofta har en mer dynamisk struktur och ledning i företaget, vilket gör att de snabbare kan dra nytta av nya möjligheter som uppstår.

Ett företags varumärke kan ses som ett företagsattribut. Keller (2001) förklarar att ett starkt varumärke kan generera flera fördelar för ett företag. Fördelar som kan erhållas är exempelvis högre kundlojalitet, vilket bidrar till upprepade köp i större utsträckning, mer engagemang hos konsumenter och ökad vilja bland konsumenterna att rekommendera produkten (Heskett, 2002). Keller (2001) lyfter vidare att ett starkt varumärke ger en mer gynnsam kundrespons på prisförändringar, samt ger högre marginaler som en konsekvens. Ett starkt varumärke bidrar även till ökade möjligheter för att sluta nya partnerskap, samt till bättre samarbeten med mellanhänder, vilka ger möjlighet till ökad handel. Slutligen belyser även Keller (2001) att ett starkt varumärke bidrar till en mer effektiv marknadsföringskommunikation.

2.4 Hållbarhet

Det ställs kontinuerligt högre krav på hållbarheten för innovationer (Klewitz & Hansen, 2014). Från att endast omfatta ekologisk hållbarhet har kraven gått till att även inkludera social och ekonomisk hållbarhet. Företag av alla storlekar måste ta hänsyn till denna nya verklighet. Huvudsakligen finns det tre innovationsområden där hållbarhet kan integreras; produkt, process och organisation (Rennings et al., 2006). Produktförbättringar inkluderar användning av miljövänliga material som efterhand är möjliga att återvinna, hållbara produkter som kan användas länge utan att gå sönder, samt ny teknik som kan minimera produktens miljöpåverkan. Processförbättringar innefattar effektivare produktionsmetoder som orsakar mindre utsläpp och använder sig av mindre material. Processförbättringar kan även inkludera hanteringen av logistikkedjor och leverantörskedjor. Organisatoriska innovationer inkluderar slutligen arbetsmetoder som effektiviserar organisationen och minskar svinn. Ett exempel skulle kunna vara införandet av kvalitetsledningssystem som inkluderar ett hängivet ledarskap, kundfokus, strategisk planering, informationsanalys, processledning och HR-ledning (Ooi, 2009).

En typ av ekonomi som vuxit fram under de senaste decennierna är den cirkulära ekonomin (Pieroni et al., 2019). Pieroni et al. (2019) menar att forskningsområdet hittills är väldigt outforskat och att det finns begränsade metoder och verktyg för att på ett framgångsrikt sätt implementera en cirkulär struktur. Dock kommer det cirkulära synsättet på affärsmodeller att bli mer relevant i framtiden och Pieroni et al. (2019) anser att det är viktigt för företag att experimentera och lära sig av dessa nya koncept. Orsaken till avsaknaden av universella metoder bygger i stor utsträckning på att varje företag måste skapa en unik strategi utifrån den omgivning de befinner sig i. Att samarbeta med leverantörer och kunder för att möjliggöra omvänd logistik, skapa en serviceorienterad prissättning likt prenumeration samt integrera hållbarhetsarbetet med andra intressenter är alla exempel på hur företag kan gå tillväga. Utöver den cirkulära strukturen identifierar Bocken et al. (2014) ett antal arketyper som affärsmodeller kan vara uppbyggda kring. Dessa är:

1. Maximera effektiviteten vid material- och energianvändning
2. Skapa värde från avfall eller restprodukter
3. Substituera icke-förnybara produkter eller processer mot naturliga och förnybara sådana
4. Leverera funktionalitet istället för ägarskap
5. Anta en förvaltande roll (Exempelvis bevara mångfald, etisk handel, folkhälsa etc.)
6. Uppmuntra produkter som har lång hållbarhet och som fyller ett behov på lång sikt
7. Samarbeta för välgörande syften
8. Driva innovativa lösningar i syfte att största möjliga antal ska få tillgång till dessa

De åtta arketyperna kan vidare delas in i tre huvudkategorier, där arketyper 1-3 är teknologiska, 4-6 är sociala och 7-8 är organisatoriska och det finns inga uppenbara begränsningar för hur de kan kombineras med varandra.

Amel-Zadeh och Serafeim (2018) menar att investerare alltmer söker sig till företag som mäter och rapporterar data associerad till miljö, sociala aspekter och bolagsstyrning, även kallat ESG-data (förkortas ESG från engelskans environmental, social och governance). Företag som upplyser om ESG-frågor kan erhålla flera ekonomiska fördelar, som bland annat bidrar till lägre kapitalbegränsningar (Cheng et al., 2014) och lägre kapitalkostnader (Dhaliwal., 2011). Amel-Zadeh och Serafeim (2018) förklarar vidare att flertalet investerare använder information om ESG-frågor för att utveckla sitt utbud. Ett exempel är framväxten av hållbara obligationer,

såsom gröna obligationer, där kapitalet som fås ska användas till projekt som förbättrar miljön. Liknande obligationer menar Amel-Zadeh och Serafeim (2018) även kan användas till finansiering av projekt för att förbättra den sociala delen kopplat till ESG, vilket benämns sociala obligationer.

Relaterat till de högre hållbarhetskrav som Klewitz och Hansen (2014) lyfter, väljer idag företag ofta att integrera FNs globala mål i sina verksamheter. År 2015 antog FNs medlemsländer en agenda för 2030 som avser främja ekonomisk, social och miljömässig hållbar utveckling (United Nations Development, 2022). Agendan omfattar 17 globala mål, inom ramen för denna studie anses framför allt fyra mål vara relevanta:

- Mål 9 - Hållbar industri, innovationer och infrastruktur
- Mål 12 - Hållbar konsumtion och produktion
- Mål 3 - God hälsa och välbefinnande
- Mål 8 - Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

2.5 Övriga marknadsrelaterade faktorer som påverkar pionjärs- och efterföljarfördelar

Lieberman och Montgomery (1988) påstår att möjligheten för en efterföljare att lyckas beror på hur bred marknaden är. I denna bemärkelse syftar bredd på antalet nischer och marknadssegment som är tillgängliga att nå. Vidare menar de att efterföljare bör undvika direkt konfrontation med pionjären tills företaget växt till sig. Utan möjlighet till detta kan positionering bli en nackdel för efterföljare och pionjäreternas möjlighet att avskräcka konkurrenter från marknaden växer.

Den tekniska komplexiteten en produkt eller ett system har beror enligt Singh (1997) på beroendet av delsystem, antalet interaktioner och möjlighet till nedbrytning i flera delar. Med beroende av delsystem menas att flertalet komponenter i produkten eller systemet samverkar i en hierarkisk struktur för att uppnå funktionalitet. Antalet interaktioner innebär antalet kopplingar mellan komponenter inom samma delsystem och möjlighet till nedbrytning syftar till om produktens eller systemets delkomponenter är funktionella om de används separat. Hög teknisk komplexitet uppnås följaktligen av stort beroende av delsystem, många interaktioner samt liten möjlighet till nedbrytning.

Enligt Patterson (1993) är en hög teknisk komplexitet gynnsam för pionjärer, en slutsats som genererats genom marknadsstudier. Studierna visar att företag på högteknologiska marknader lyckats skapa fler och större strategiska barriärer. Patterson (1993) beskriver dessa barriärer som snabb inläring, uttömmande av resurser, svårighet att imitera, möjlighet till differentiering och stordriftsfördelar. Vidare påverkar komplexiteten också utnyttjande av pionjäreternas investeringar, osäkerheten i kundbehov, pionjäreterns tröghet, imitationskostnader, fripassagerareffekten och lärande av positionering som är efterföljarfördelar. Dock påtalar Patterson (1993) att fördelarna inte kommer av sig själva utan att pionjärer har en klar strategi och en välfungerande verksamhet. Trots att det finns en korrelation mellan hög teknologisk komplexitet och pionjärsfördelar tror han att skickliga företag, oavsett marknad, kan lyckas etablera sig och behålla positionen som marknadsledande. Komplexiteten kan avslutningsvis också ses höra ihop med teknisk utveckling då de teorier som hävdar fördel för efterföljaren grundas i att kundbehovet ändras över tid.

Teknisk utveckling över tid är en viktig teknologisk aspekt. Utvecklingen sker kontinuerligt och förändrar marknader med nya produkter och produktattribut. När marknaden kännetecknas

av frekventa disruptiva innovationer och snabb teknisk utveckling är det svårare för företag att ta ställning till vilken strategisk linje som ska följas. Kerin et. al (1992) menar därför att fördelarna är som starkast när en marknad är stabil och förändras i långsam takt. Anledningen är att pionjären då kan bibehålla stordrifts- och kostnadsfördelarna relaterade till en stor produktion, kunskapsförsprång och prototypicitet samtidigt som verksamheten inte behöver ändra sin organisationella struktur. För efterföljare finns det både positiva och negativa effekter. Efterföljarna kan dra större nytta av pionjärers investeringar genom imitation samtidigt som positionering och utnyttjande av pionjärers tröghet blir svårare.

Takten av lärande kan ses vara beroende av företagens respektive agerande. Dock går det inte att utesluta marknadens karaktär när inläringstakten bedöms. Som Vecchiato (2015) påtalar är omvärlden viktig, där en stabil omvärld gynnar inläringstakten. Stabilitet kan i denna bemärkelse bland annat innebära väldefinierade marknadssegment, ett oföränderligt juridiskt ramverk eller att verka i ett tryggt geopolitiskt område. När mer komplexitet och skillnader infinner sig på marknaden blir det då svårare för pionjären att lära sig marknaden, eller delar av den. Detta faktum ger efterföljare en bättre möjlighet att reducera pionjärens kunskapsförsprång och på det sättet utvinna en fördel.

En marknads resurser är alltid begränsade i viss mån, men vissa marknader begränsas mer än andra (Lieberman & Montgomery, 1988). Hur begränsade resurser är påverkar förhållandet mellan pionjären och efterföljaren, då pionjären har förtur till resurserna. På en marknad med begränsade resurser stärks därför förtursfördelarna för pionjären men även möjligen stordriftsfördelarna och avskräckningseffekten. Stordriftsfördelarna kan stärkas om det exempelvis inte finns tillräckligt många leverantörer som kan garantera samma låga pris och avskräckningseffekten då efterföljaren inser att det inte finns möjlighet att driva en lika effektiv verksamhet med sämre resurser.

3 Metod

Studien följde en kvalitativ metod med en deduktiv ansats där en fallstudie gjordes på företaget Fixaposture. Både primär- och sekundärdata användes och semi-strukturerade intervjuer med företaget gjordes. Intervjudatan transkriberades för analys och kritisk granskning skedde vid val av alla källuppgifter.

3.1 Val av metod

Studien genomfördes med en kvalitativ forskningsansats. Tillvägagångssättet var lämpligt då problemen var av komplex karaktär och byggde på upplevelser samt mångtydiga uppfattningar (Wallén, 1996). En kvantitativ metod hade lämpat sig bättre för problem som bygger på specifika frågor och mätbar data. För att besvara studiens forskningsfrågor var det nödvändigt att beakta fler perspektiv, vilket enbart ett kvalitativt tillvägagångssätt kunde möjliggöra. Den kvalitativa metoden gav även möjlighet att få en djupare förståelse som kunde utvecklas under forskningens gång.

Studien utgick från en deduktiv ansats vilket enligt Patel och Davidson (2011) innebär att slutsatser om enskilda företeelser kan dras utifrån allmänna principer och befintliga teorier. Denna ansats var lämplig för studien då det redan existerade många generella teorier inom området. Studiens objektivitet kan enligt Patel och Davidson (2011) också stärkas till följd av en deduktiv ansats. Detta eftersom befintlig teori delvis hindrar forskarens subjektiva uppfattningar från att exponeras. Dock menar de även att studien, om en deduktiv ansats väljs, har en tendens att följa tidigare studier vilket förhindrar nya upptäckter.

Studien utformades som en fallstudie vilket innebär att en undersökning har genomförts på en mindre avgränsad grupp (Patel & Davidson, 2011). I detta fall var företaget Fixaposture det undersökningsobjekt som användes för att konkretisera ämnet och få en djupare förståelse för studiens frågeställningar. Dessutom var valet av fallstudie lämplig för denna typ av frågeställning då Patel och Davidson (2011) menar att fallstudier passar när processer och förändringar undersöks.

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2014) skiljer på två typer av information. Primär- och sekundärinformation. Med primärinformation menar de den information som kräver att man själv samlar in uppgifterna, medan sekundärinformation är det som redan finns i databaser, arkiv, dokument med mera. I studien användes både primär- och sekundärdata, där primärdaten kom från intervjuer med företaget medan sekundärdata hämtades från böcker och vetenskapliga artiklar. De flesta artiklarna var publicerade i ekonomijournaler med specifikt fokus mot marknadsföring och management.

3.2 Genomförande av litteratursökning

Litteratursökningen gjordes främst genom forum som Google scholar, Scopus och Chalmers biblioteks databaser. Genom dessa databaser kunde den mest relevanta litteraturen hittas utifrån innehåll och antal citeringar. Innehållet i litteraturen utvärderades genom att sammanfattningar lästes. Ifall textens relevans inte var tydlig utifrån sammanfattningen lästes den igenom mer omfattande. Ursprungligen söktes litteratur om fördelar för efterföljare, men tidigt insågs att även pionjärfördelar, företagsattribut och hållbarhet var relevant för att få en heltäckande vy över ämnesområdet. Vad gäller forskning om pionjärer och efterföljare finns också flera synsätt. Det ena synsättet tar sin grund inom företagsekonomi där teorier utvecklas kring vilka för- och nackdelar som kommer med ett beslut om marknadsinträde. Samtidigt utgår det andra

synsättet från mikroekonomisk teori som fokuserar mycket på hur själva beslutet om marknadsinträde tas. Då studieobjektet Fixaposture AB redan fattat beslut om marknadsinträde utgår det teoretiska ramverket från det förstnämnda synsättet.

Avsnitten om fördelar för pionjärer och efterföljare är de mest omfattande för studien. Urvalet av litteratur för avsnitten har gjorts genom att utgå från lite äldre artiklar som genom sin omfattande spridning utgjort basen för forskningsområdet. Dessa artiklar hittades delvis genom antalet citeringar men även *backward snowballing* som innebär att referenslistan från nyare källor använts för att spåra forskningen bakåt i tiden (Wohlin, 2014). Utifrån de äldre artiklarna har sedan *forward snowballing* tillämpats vilket innebär att artiklar som citerat de äldre artiklarna har studerats (Wohlin, 2014). Med hjälp av *forward snowballing* har källor som nyanserar och breddar ämnet kunnat hittas. För övriga avsnitt har sökning med nyckelord tillämpats och artiklarna har valts efter hur stor spridning de haft. Några exempel på sökord som använts är *first-mover advantage*, *first-mover disadvantage*, *second-mover advantage*, *pioneer*, *follower*, *switching costs*, *learning effects*, *brand advantage*, *firm size*, *posture corrector market*. Sökningen har därav gjorts med engelska nyckelord, vilket givit fler träffar än om sökningen skett på svenska. Begreppen har dessutom mer fastställda definitioner och betydelser inom engelskan.

3.3 Intervjuer med Fixaposture

Under studiens gång skedde kontinuerlig kommunikation med studiens främsta kontaktperson, Per Harrie, VD för Fixaposture. Den kontinuerliga kommunikationen bidrog till att författarnas frågor, osäkerheter och funderingar kunde klaras upp. Den kommunikationen har skett genom digitala möten, mejl, samt utskick av information från företaget. Utöver den kontinuerliga kommunikationen har insamling av data även skett genom mer formella intervjuer med insatta personer i företaget. För att besvara studiens frågeställningar användes ett semi-strukturerat intervjuformat med öppna frågor. Enligt Gill et al. (2008) består semi-strukturerade intervjuer av ett antal fördefinierade huvudfrågor där följdfrågor tillåts för att erhålla mer detaljrika svar. Metodens flexibilitet tillät respondenterna utrymme att gå djupare in på områden de fann var viktiga och gav även studiens författare insikter som inte tidigare beaktades vid utformningen av frågor.

En intervjuguide framställdes först baserat på all data och information som var nödvändig att samla in. Sedan anpassades guiden utefter respondentens roll i företaget för att fokusera på respondentens styrkeområden och att minska mängden intervjutid. Vidare ställdes fördjupningsfrågor och följdfrågor vid behov för att få mer detaljrika svar eller för att klara upp missuppfattningar eller oklarheter. Studiens författare finner det rimlig att inte behöva fråga samtliga respondenter alla frågor då de har olika expertisområden. Exempelvis betonades frågor kring affärsutveckling mer vid intervjuer med företagets entreprenör och innovatör. Medan den tekniska aspekten och själva produkten låg i huvudfokus vid intervjuer med företagets tekniska expert och områdesexpert. Studiens författare är medvetna om att viss information kan gå förlorad då inte alla frågor ställs till alla respondenter, dock motiveras detta av att fler intervjuer med de olika respondenterna kunde bokas om författarna kände att behovet fanns.

Totalt gjordes fem intervjuer med fyra respondenter från företaget. Vilka respondenter som intervjuades och vad deras roll i företaget är kan ses i tabell 3.1 nedan. Varje enskild intervju hade en intervjuledare för att lättare föra konversation med respondenten, där övriga deltagare även hade möjligheten att flika in med följdfrågor. Frågorna som togs fram i intervjuguiden var indelade efter tre teman: företaget Fixaposture, pionjärerna och marknaden. Vidare användes frågorna som kontrollpunkter för att se till att de funderingarna som författarna hade skulle

besvaras i den utsträckning det var möjligt. Alla frågor i respektive intervjuguide ställdes inte heller, exempelvis då intervjuledaren ansåg att den redan har besvarats i föregående svar.

Intervjutillfälle	Datum	Respondent	Roll i företaget
Intervju 1 Intervju 5	2022-03-22 2022-03-28	Per Harrie	VD, entreprenör och projektledare
Intervju 2	2022-03-22	Göran Nybom	Civilingenjör och elektronikspecialist
Intervju 3	2022-03.23	Fredrik Nilsson	Innovatör med kompetens inom innovation, designmetodik och logistik
Intervju 4	2022-03-23	Eva Ekesbo	Fysioterapeut och specialist på rygg- och nackbesvär

Tabell 3.1: Lista över intervjuer

Samtliga intervjuer skedde digitalt, mer specifikt via Zoom eller Microsoft Teams, då respondenterna befann sig på annan ort. Respondenterna har själva fått välja tidpunkten för intervjuerna för att det ska bli avslappnat och stressfritt för respondenterna i största möjliga utsträckning. Alla intervjuer spelades in, med tillåtelse från respondenterna, för att minimera risken att viss information går förlorad. Varje intervju inleddes därför med att fråga om tillåtelse att spela in mötet, samt med att informera respondenten om att de kommer få möjlighet att läsa igenom studiens rapport innan publicering i syfte att inga företagshemligheter eller annat konfidentiellt läcks. Genom att intervjuerna hölls digitalt gavs även möjligheten för videoinspelning av intervjuerna.

Intervjuerna resulterade i data kring företaget och deras syn på konkurrenter och marknaden. Varje intervju sparades ner och transkriberades, i största möjliga mån, av den författare som inte kunde närvara under intervjun för att på detta sätt öka kunskapsspridning. Transkriberingarna granskades sedan av samtliga författare för att försäkra om att viktiga punkter eller nyanser inte hade utelämnats. Kategorier skapades utefter de olika marknadsfaktorerna, samt pionjärs- och efterföljarfördelarna. Därefter letades uttalanden från alla intervjuer upp som relaterade till respektive kategori och samlades för att förenkla analysen. Då intervjuerna varit semi-strukturerade kunde uttalanden om ett visst ämne behandlas på en fråga som initialt inte skulle behandla ämnet. Att sammanställa intervjuerna på detta sätt underlättade för analysen då all data kring ett specifikt ämne kunde samlas. Exempel på faktorer eller ämnen kunde vara: resurser, teknisk komplexitet och utveckling, synen på konkurrenter, konsumenternas behov eller företagsstrategier.

3.4 Framtagande av modell och analysmetodik

Då den deduktiva ansatsen innebär att teorier och principer jämförs med den enskilda företeelsen krävs det ett sätt att förena teori med verklighet. Detta görs med hjälp av en tydlig, förklarande modell. Genom den förståelse och kunskap som det teoretiska ramverket givit har en ny analysmodell tagits fram. Modellen syftar till att utifrån hur en pionjär har utnyttjat vardera pionjärsfördel synliggöra möjligheter för efterföljare att utnyttja efterföljarfördelarna, samt vilka risker som ses för en efterföljare givet pionjärens utnyttjande av pionjärsfördelarna.

Till en början behövdes hänsyn tas till marknaden då dess karaktär bestämmer pionjärs- och efterföljarfördelarnas styrka. Från det teoretiska ramverket har åtta marknadsfaktorer identifierats som påverkar styrkan, vilka använts tillsammans med de identifierade pionjärs- och efterföljarfördelarna för att skapa en helhetsbedömning. I en tabell sammanställdes varje marknadsfaktors grad av påverkan som kan vara låg, neutral eller hög. En låg påverkan förstärker inte en fördel medan en neutral påverkan kan göra det. Snarare kan en låg påverkan försvaga fördelarna kopplade till marknadsfaktorn. En hög påverkan har potential att skapa fördelar även om företagen inte gör ett aktivt jobb för att skaffa sig fördelen. Dessutom redogörs för vilka pionjärs- och efterföljarfördelar som respektive marknadsfaktor påverkar.

En ytterligare tabell har skapats, som med hänsyn till marknadsfaktorerna och dataunderlaget bedömer pionjärernas utnyttjande av respektive pionjärsfördel. Bedömningen görs om pionjären har svagt, starkt eller inget utnyttjande. Inget utnyttjande syftar till att pionjären inte gjort något aktivt för att skaffa sig fördel och att marknaden i sig själv inte heller ger pionjären en fördel inom området. Svagt utnyttjande kan antingen innebära att pionjären aktivt skaffar sig en fördel utan att marknaden ger någon extra effekt, eller motsatsen, att pionjären inte gör något aktivt men att marknaden skapar fördelen åt pionjären. Starkt utnyttjande gäller när pionjären både jobbar aktivt för att få fördelen samtidigt som marknaden ger en extra effekt. För att sedan anknyta till efterföljarens möjligheter görs kopplingar utifrån teorin kring vilka efterföljarfördelar som kan användas för att bemöta pionjärsfördelarna. Detta kan alltså ses som möjligheter för efterföljaren. Även risker kopplade till pionjärsfördelen behandlas för att ge en övergripande bild.

Utifrån det resultat som sammanställts i tabellerna kan slutsatser dras kring vilka de mest relevanta möjligheterna och riskerna är. Modellen gör det enklare att sammanställa det relevanta resultatet och potentiella kopplingar mellan olika fördelar vilket även åskådliggörs i detta skede.

3.5 Metodkritik

För att öka validiteten i studien har triangulering använts, i den mån det gick. Ett problem som stöttes på under studiens gång var dock den begränsade tillgången till oberoende data. Framför allt har det varit svårt att validera vissa av Fixapostures uppgifter och uttalanden om pionjärerna, då författarna inte lyckades få intervjuer med representanter från vare sig Upright eller Swedish Posture. Vissa uppgifter har kunnat verifieras genom exempelvis sökningar på hemsidor, exempelvis pionjärernas egna hemsidor, nyhetsartiklar och marknadsundersökningar där de nämns. Dock hade intervjuerna med Upright och Swedish Posture kunnat ge mer validitet, där mer uppgifter hade kunnat valideras och verifieras. Här har även källkritiken varit en viktig del, där den användes som urvalsmetod för att sälla ut den information som till viss mån kunde valideras eller verifieras. Vidare är marknaden med den nischen som studien har valt att undersöka sig till relativt ny, varför även data för marknaden har varit begränsad.

Källkritiken användes även för att få validitet och reliabilitet i de övriga källuppgifter som studien tar upp. Källkritiken genomfördes genom att följa Erikssons och Wiedersheim-Pauls (2014) fyra källkritiska kriterier: samtidskriteriet, tendenskriteriet, beroendekritik och äkthet. En större del av källorna som användes i studien bestod av granskade vetenskapliga artiklar, oberoende databaser, metodlitteratur och statliga hemsidor, skrivna av väletablerade personer och institutioner inom forskningsområdet. Således visar detta på att tendenskriteriet, beroendekritiken och äkthet är uppfyllda. Informationen som inhämtades har för det mesta blivit publicerade under 2000-talet därmed ansågs samtidskriteriet vara uppfyllt. Dock med undantag för äldre, etablerade forskningsartiklar som var relevanta för studien och som kan klassas som relevanta idag då de även citeras och återfinns i aktuella forskning, exempel på detta är Lieberman och Montgomery (1988) och Kerin et al. (1992).

Samtidskriteriet och äkthet ansågs även vara uppfyllda för intervjuunderlaget då informationen är aktuell idag och kommer direkt från respondenterna. När det gäller beroendekriteriet är respondenterna verksamma i samma företag, där de har gemensamma mål om att få ut produkten till marknaden, vilket ger att källorna är beroende av varandra. För att motverka att vissa källuppgifter är för ensidiga, exempelvis frågor om marknaden eller konkurrenterna, gjordes eftersökningar av information som kunde styrka eller motbevisa uttalanden från respondenterna. Ett problem som stöttes på är den begränsade tillgången till information. Med tendenskriteriet är det viktigt att beakta vilka egna intressen en källa kan ha. Givet att respondenterna är delägare i företaget finns risk att de är partiska, varpå detta togs i beaktning. Trots försök att få tag på intervjupersoner från Upright och Swedish Posture, resulterade det inte i några ytterligare intervjuer. Respondenturvalet har således blivit snedvridet, där exempelvis Fixapostures kroppsburna teknik lyfts som en bättre produkt i jämförelse med de andra.

En annan kritik mot studien är dess generaliserbarhet då fokus för studien har varit Fixaposture och deras specifika situation. En fallstudie representerar inte situationen för alla små innovationsföretag inom branschen och studiens resultat är inte direkt tillämpbar för något annat företag som befinner sig i liknande situation. Dock går modellerna som togs fram och studiens tillvägagångssätt att implementera på liknande situationer.

4 Fallbeskrivning

För att besvara studiens syfte är det nödvändigt att observera pionjärerna, efterföljaren och deras respektive förutsättningar. Vidare beskrivs marknaden för att möjliggöra en gedigen analys kring vilka möjligheter och risker som Fixaposture ställs inför när de väl ska äntra den svenska marknaden.

4.1 Efterföljaren

Fixaposture är ett litet innovationsföretag, registrerat 2016 i Skåne län, vars huvudverksamhet är att utveckla och sälja utrustning inom rehabilitering (Allabolag, 2022). Detta gör de genom produkten Fixaspine. Idén till företaget kom efter att civilingenjören och produktutvecklaren Göran Nybom fick problem med nacken år 2013 (G. Nybom, personlig kommunikation, 22 mars, 2022). Efter att ha blivit behandlad av fysioterapeuten Eva Ekesbo väcktes tankar om en produkt som hade kunnat motverka att nackbesvärerna uppstod från första början. Den första prototypen av produkten byggde G. Nybom med material från sina söners *bygg-kit för barn*, och därmed var grunden till företaget Fixaposture lagt.

På Fixapostures resa fram till idag har det funnits flera bidragande personer. Fixapostures kärna består av VD:n Per Harrie, fysioterapeuten Eva Ekesbo, civilingenjören Göran Nybom samt professorn och affärsutvecklaren Fredrik Nilsson (P. Harrie, personlig kommunikation, 26 januari, 2022). De är alla delägare i Fixaposture och arbetar oavlönat för Fixaposture en dag i veckan. Deras huvudsakliga sysselsättningar har de vid sidan av Fixaposture, i egna respektive jobb. Utöver dessa finns även andra personer som har bidragit i bolaget, men som inte är lika aktiva idag. Även civilingenjören Viktor Nybom och civilingenjör- och patentexperten Filip Alm är delägare i företaget. Tillsammans med designern Axel Engström har även de varit väsentliga för framtagandet av Fixaspine.

Fixaposture är för tillfället i en investeringsrunda där de söker kapital och kompetens för marknads lansering (P. Harrie, personlig kommunikation, 22 mars, 2022). Kapitalet är ämnat för färdigställande och produktion av produkten Fixaspine, samt den kompletterande app-tjänsten som är tilltänkt. Vidare kommer kapitalet att användas till marknadsföring, försäljningsaktiviteter, samt för att anställa en säljare. Företaget har idag god kompetens inom relevanta områden som exempelvis: ergonomi, innovation, produktutveckling, affärsutveckling och teknisk kunskap, men kommer att behöva anställa en kunnig säljare som kan agera som personlig försäljare hos olika företag (F. Nilsson, personlig kommunikation, 23 mars, 2022). Målet är att, inom ett år, sälja till några stora företag, samt att få den första enheten såld till en privatperson via sin hemsida. Företagspaketet är inte helt bestämt i dagsläget utan kommer arbetas fram efter dialog med företag och vad de önskar (P. Harrie, personlig kommunikation, 26 april, 2022). Exempel på vad det kan innehålla är stöd och informationsmaterial, fler funktioner till den tillhörande appen samt support från Fixaposture.

Företaget vill främja hälsa samt förebygga och rehabilitera nackrelaterade symptom (P. Harrie, personlig kommunikation, 22 mars, 2022). Fixaspine är ett träningsredskap som ska återskapa muskelminnet och stärka hållningsmuskulaturen genom regelbunden träning. Produkten är en kropps buren teknik med sensorer som mäter både flexion och protraktion. Med flexion menas en böjande rörelse där vinkeln mellan två kroppsdelar minskas, medan protraktion beskriver en framåtriktad rörelse av skulderbladen. Företagets produkt bygger på Biofeedback, vilket Giggins et al. (2013) menar fungerar som ett hjälpmedel för att ge patienter information i realtid om sin åkomma som inte annars hade varit möjlig. Vid användandet av Fixaspine fås antingen

informationen via deras tillhörande app, eller när Fixaspine vibrerar eller piper. Således kan patienterna aktivt vidta åtgärder för att bli bättre. Tekniken har idag flertalet olika användningsområden. Andrasik och Rime (2007) beskriver att det exempelvis är en bra behandling vid olika smärtproblem med tillhörande symptom. Vidare nämner Giggins et al. (2013) att Biofeedback är en vedertagen teknik att använda sig av vid bland annat rehabilitering, vilket tyder på att tekniken är lämplig för denna typ av behandling.

Den kroppsburna tekniken ska hängas över bröstet med hjälp av ett halsband (E. Ekesbo, personlig kommunikation, 23 mars, 2022). När sensorn detekterar en avvikelse från ursprungsläget kommer Fixaspine vibrera eller pipa för att påminna användaren om sin hållning. Som det ser ut just nu är detta ett medvetet val för att det ska vara bullrigt, irriterande och effektivt. Fixaspine ska användas två gånger om dagen, där varje session varar i 15 minuter. Enligt företaget ska denna korta användning ha inverkan under hela dagen. Både produkten och appen kommer att kunna användas separat (P. Harrie, personlig kommunikation, 26 januari, 2022). I det fall enbart Fixaspine används fås påminnelser om hållningen genom ljud och/eller vibration. Är användarna endast intresserad av appen erbjuds lättare övningar, information och råd om ergonomi och nackrelaterade problem, samt information om Fixaspine och Fixaposture. Appen kommer således att användas som ett hjälpmedel vid marknadsföring och försäljning (P. Harrie, personlig kommunikation, 27 April, 2022). Vidare har Fixaposture som mål att utöka appens funktioner för att bland annat inkludera fysioterapeutiskt stöd. Företaget har även som mål att i framtiden utöka sitt sortiment, dock kommer fokus att vara på Fixaspine. Det framtida sortimentet kommer potentiellt att bestå av komplementerande produkter till Fixaspine eller andra produkter som behandlar samma eller liknande problematik, det vill säga rygg- och nackproblem samt annan problematik kring hållningen.

För närvarande är Fixaspine patenterad i Sverige, Tyskland, Frankrike och England. Företaget har fått patent på sin produkt Fixaspine då denna utöver flexion även behandlar protraktion, något som konkurrerande produkter inte gör (P. Harrie, personlig kommunikation, 26 januari, 2022). Valet att inkludera detektering av protraktion gjordes då de ser problematiken som finns med felaktig hållning och belastning av huvudet (E. Ekesbo, personlig kommunikation, 23 mars, 2022). Från undersökningar som företaget gjort har de visat att Fixaspine faktiskt har en påverkan på hållningen och kan förbättra människors hälsa långsiktigt (P. Harrie, personlig kommunikation, 22 mars, 2022).

När det gäller integritetspolicy har företaget inte planerat att samla in data från användare (F. Nilsson, personlig kommunikation, 23 mars, 2022). Data från appen såsom användarens hållningsdata kommer att ägas av den personliga användaren, och sparas lokalt på den mobila enheten. Fixaposture kommer således inte förse exempelvis arbetsgivare med de anställdas hållningsdata, utan användaren får välja om de vill dela sin data. Ett alternativ som diskuteras är ifall Fixaposture ska lagra data, men att de då krypterar den. Fixaposture har inte bestämt sig hur de ska göra, dock poängterar de att databehandling kommer vara en stor fråga i framtiden, där ett ställningstagande kommer vara viktigt att ta.

Företaget kommer, i första läget inte att ha återförsäljare utan de vill bedriva sin egna försäljning, främst vill de rikta sig till företagsmarknaden men utesluter inte konsumentmarknaden (F. Nilsson, personlig kommunikation, 23 mars, 2022). Fixaposture stänger därför inte dörren till att ingå avtal med återförsäljare i framtiden, exempelvis vid expansion till andra länder och marknader. Återförsäljarna, i dessa fall, kan vara mer kunniga inom de marknaderna och vara till stor nytta. Andra potentiella partnerskap företaget ser är exempelvis samarbeten för att utvidga funktionaliteten i sin app. Fixaposture har planer på att

expandera sin app till att ha fler funktioner utöver att endast mäta användarens hållningsdata. De har potentiella partnerskap redo som kan göra detta, däribland olika partners inom teknik- och gamification-branschen samt vården. I dagsläget har de uppsatta partnerskap för produktionen som är belägen i Sverige. Fixaposture har även olika partnerskap med företag och universitet, vilka de genomför studier med.

4.2 Pionjäreerna

På marknaden idag ses två aktörer vara pionjärer, Upright och Swedish Posture. Dessa två aktörer erbjuder båda kroppsburna tekniker vilka ska förbättra användarens hållning. Utöver detta skiljer sig pionjäreerna åt, varpå de båda beskrivs i detalj för att observera skillnaderna.

4.2.1 Upright

Företaget Upright grundades år 2014 och tillkom efter att deras grundare, Oded Cohen, experimenterade med en lösning till sin mammas ryggproblem (Upright, 2022). I sin tillväxtfas hade de flertalet gräsrotsfinansieringar, via både Indiegogo och Kickstarter (Start-up Nation Central, 2021) och redan 2015 lanserade de sin första produkt (Walters, 2021). Regeringskansliet (2022) definierar gräsrotsfinansiering som en finansieringsmetod där ett större antal personer går in med mindre belopp för att finansiera ett projekt. I början av år 2021 blev Upright förvärvat av Dario Health för 31 miljoner dollar (Dario Health, 2021). Vid tiden för förvärvet hade Upright över 15 000 användare och 20 miljoner dollar i omsättning (Dario Health, 2021) men enligt Upright själva har deras produkter hjälpt över 750 000 människor med sin hållning varav 87 procent har rapporterat att de upplevt en förbättring (Upright, 2022). Idag jobbar Upright uteslutande ett enda fokus, att ge människor en möjlighet att leva till sin fulla potential genom att motverka ryggbesvär (Upright, 2022).

Upright erbjuder två produkter, vilka är direkt jämförelsebara med Fixaspine. Dessa är Upright Go S och Upright Go 2, där Upright Go 2 är deras premiumvariant och bygger på en lite mer avancerad teknik som bland annat innehåller fler sensorer (Upright, 2022). Andra skillnader som kan ses mellan dessa är appliceringen, där Upright Go S hängs i ett halsband, vilket gör att sensorn hamnar på brösttryggen, medan Upright Go 2 klistras direkt på brösttryggen vilket ger ett mer diskret användande. Bortsett från själva appliceringen och skillnad i teknik är skillnaderna få, då båda kopplas ihop via bluetooth till tillhörande app där användare kan följa upp sina framsteg. Kopplade till deras produkter har Upright i dagsläget två patent (Justia, 2018). Dessa skyddar både själva produkten i fråga och tekniken bakom den, men även funktionaliteten. Med andra ord skyddar den mot att en annan aktör gör en produkt likt deras, samt mot att en aktör som mäter hållningen på liknande sätt.

Produkterna är till för att förbättra hållningen genom att en sensor i produkterna känner av flexion hos användaren. Då flexion detekteras vibrerar den kroppsburna tekniken för att informera användaren. Möjlighet finns även att få notiser via tillhörande app eller andra kommunikationsvägar där användare kan följa upp sina resultat (Upright, 2022). Vidare erbjuder Upright möjlighet till prenumeration där användare kan få tillgång till anpassade träningsscheman, övningar för att både förebygga och åtgärda besvär, relevanta artiklar, samt kontakt med professionella inom området. Samtliga av deras tilläggstjänster baseras på den data som samlas in vid användning av någon av deras produkter. Utöver dessa två huvudprodukter erbjuds även olika ergonomiska stöd, såsom ergonomiska kuddar för rygg, fötter och handflator.

Tekniken i samtliga av Uprights produkter baseras på Biofeedback, vilket Upright menar gör det möjligt att på nya sätt träna sin kropp. Vidare menar de att detta leder till en förbättring av

hälsan, detta är både kliniskt testat och validerat (Upright, 2022). Uprights tillhörande app ger som tidigare nämnt flertalet fördelar för sina användare. För att användarna ska kunna få dessa fördelar krävs det att de delar sin data med Upright, vilket är ett krav från deras sida för att kunna nyttja appen. Beroende på hur användare interagerar med Upright och deras produkter erhåller de olika sorters data. Exempelvis om en användare köper någon av Uprights produkter eller tjänster erhåller de data i form av personuppgifter, kontaktuppgifter och betalningsuppgifter. Ifall användare vill ha anpassade träningsscheman erhåller Upright data i form av personuppgifter och hälsouppgifter, samt information om vanor och arbete. All data som Upright erhåller när användare interagerar med deras produkt, hemsida eller app äger Upright och delas vidare till tredjepartsföretag med verksamhet inom analys och support. Vidare nämns i deras integritetspolicy att datan sparas till dess Upright inte längre anser sig kunna nyttja datan, eller om användarna ber om att få datan raderad.

Uprights produkter säljs via flera kanaler. Samtliga produkter går att beställa från deras hemsida (Upright, 2022) där även möjligheten finns att beställa olika paketerbjudanden. Vidare går det även att köpa deras kroppsburna teknik via återförsäljare såsom Amazon och Apple. Upright själva har ingen svensk hemsida, men det är möjligt att beställa till Sverige via deras utländska hemsida. Vidare säljer merparten av återförsäljarna inte till Sverige utan säljer Uprights kroppsburna teknik i länderna USA, Australien, Singapore, Nya Zeeland, Hong Kong och Japan (Upright, 2022). Undantag finns dock, där exempelvis Amazon säljer deras produkter till den svenska marknaden. Således är det svårt att veta exakt hur stor kunskap konsumenterna har om Uprights produkter på den svenska marknaden för tillfället. Sökningar på Googles svenska sidor ger inga direkta resultat utöver deras annons på Amazon, vilket indikerar att de inte aktivt försökt skapa en närvaro på den svenska marknaden. Dock, givet de partnerskap de har med stora företag som Apple och Amazon, finns möjligheten att aktivt växa på marknader såsom Sverige.

4.2.2 Swedish Posture

Swedish Posture är ett globalt företag baserade i Stockholm. De sysslar med att designa, utveckla och innovera funktionella livsstilsprodukter för smärtlindring, ergonomi, hemmaträning och för förbättring av hållningen (Swedish Posture, 2022). Företaget grundades år 2011 av Emma Pihl, som fick påminnelser från hennes föräldrar om att tänka på hållningen. Emma Phil var tävlingsinriktad och började jämföra sig med andra, där hon märkte hur majoriteten har en stillasittande livsstil. Konsekvenserna av dessa livsstilar har blivit att många fått krökta ryggar och dålig hållning, oavsett ålder. Emma valde då att skapa Swedish Postures första produkt, Posture Classic - en hållningssele som spänner upp axlarna (Swedish Posture, 2022).

Swedish Posture är en bifirma till Inspirera & Co AB (Retriever Business, 2022). Inspirera & Co AB bedriver, utöver Swedish Posture, även organisationsutveckling genom coaching, utbildning och konsulttjänster inom ledarträning. De är även verksamma inom författarskap och bokförsäljning. Vidare är Inspirera & Co AB ett dotterbolag till Viradith Holding AB, en konsultverksamhet inom företagsorganisation. Moderbolag för företaget är Aktiebolagstjänst Leif Malmberg AB som äger över 91 dotterbolag, verksamma inom diverse branscher såsom fastighet, äldreomsorg och restaurang. Trots den rådande coronapandemin redovisa Inspirera & Co AB ett resultat på 3,4 miljoner år 2020 med över 8 miljoner kronor i tillgångar (Inspirera & Co AB, 2021). Företaget nämner i sin redovisning att de har mött vissa svårigheter då restriktionerna resulterade i färre mässor och fysiska kundmöten. Under året utmanades de även av produktionsförseningar och har varit tvungna att skjuta fram tänkta satsningar till efter pandemin. De stod även inför höjda fraktkostnader på grund av neddragningar i flygtrafiken.

Trots detta såg de en ökad efterfråga på sina produkter, främst på grund av det ökade hemarbetet som pandemin förde med sig. Under hösten 2020 kunde de komma igång med produktutvecklingen och anställning av ny personal, då de såg att den ökade efterfrågan och försäljningen skulle hålla i sig.

Swedish Posture utnämner sig själva som världsledande inom hållning och deras produktutbud ämnar ge 360° helkroppslösningar för att öka hälsa och kroppsmedvetenheten (Swedish Posture, 2022). Företaget har som mål att människor ska ha ett proaktivt förhållningssätt till hälsa, där deras produkter ska användas i preventivt syfte. Företaget ska finnas som stöd både före, under och efter att ett problem har uppstått. Deras vision är att göra människor smärtfria och ge användarna en bra hållning. Swedish Postures produkter finns tillgängliga i 25 länder runt om i världen, där vissa utvalda produkter inom utbudet har blivit patenterade, utnämnda till bäst i test, samt fått medicinsk klass 2. Med denna klassificering innebär det att produkten är ett CE-märkt medicinskt produkt som uppfyller de europeiska kraven på säkerhet och prestanda för (Läkemedelsverket, 2021). Utbudet är indelat i fyra olika kategorier: hållning, smärtlindring, ergonomi och hemmaträning. Exempelvis säljer de olika band, västar, t-shirts och kinesiotejp för hållning. Det finns även elterapi och gel för smärtlindring, tyngdtäcke, fotstöd, digitalt hopprep, massagepistol och mycket mer. Många produkter inom sortimentet, främst produkterna för hållningen, är baserade på Biofeedback.

Den produkt som är närmast Fixaspine är Vibe Digital, en kroppsburna teknik som vibrerar efter att användaren har haft en framåtlutning större än 15 grader från utgångsläget, i mer än fem sekunder. Den kroppsburna tekniken fäst med hjälp av magneter på tröjan och bärs på bröstet eller på övre ryggen (Swedish Posture, 2022). Enligt anvisningar som finns på hemsidan ska den användas varje dag, under hela dagen. För tillfället har den kroppsburna tekniken ingen tillhörande app eller andra kompletterande tjänster, utan verkar för sig. Vidare hittas inga vetenskapliga studier om hur den kroppsburna tekniken, eller deras andra produkter för hållning, påverkar människors hållning i längden. På deras hemsida visar de upp, vad de kallar för vetenskapligt bevis, om hur deras produkter kan påverka hållningen vid användning.

Då Swedish Posture inte har några app-tjänster tillhörande sina produkter samlas inte användarinformation in för analys. Deras integritetspolicy berör istället personuppgifter som samlas när användare interagerar med deras hemsida, exempelvis vid köp eller kontakt med företaget (Swedish Posture, 2022). Företaget vidtar åtgärder för att skydda den personliga integriteten och för att agera enligt tillämpliga dataskyddslagar såsom dataskyddsförordningen (GDPR). Endast behörig personal inom företaget och deras partners har tillgång till personuppgifterna och användare har rätt till att, närsomhelst, kontrollera, korrigera, uppdatera, begränsa eller radera sina uppgifter genom en förfrågan.

Företaget har ett brett nätverk av distributörer, återförsäljare, ambassadörer, hälsoexperter och andra partners runt om i hela världen, i syfte att göra hälsa mer tillgänglig och öka medvetenhet kring hållning (Swedish Posture, 2022). Swedish Posture har egen försäljning till konsumentmarknaden via egna nationella hemsidor i Sverige, England, Tyskland, Danmark och Norge. I Sverige har företaget även fått in sina produkter hos stora återförsäljare såsom Clas Ohlson, Amazon, Apotek Hjärtat, Sportsrehab, Svenskt Kosttillskott, Svensk Hälsokost, Life butiken, Hälsokraft, Sportmart, Kronans apotek och Apohem. Företaget har partnerskap med Agilokliniken, en av Sveriges största kiropraktor och fysioterapeutkedjor. De har även partnerskap med företagsmarknaden genom Convendum där de erbjuder produkter för bättre arbetsmiljö, samt sponsorskap med ishockeyspelaren Felicia Linder.

4.3 Marknadsbeskrivning

En rapport från Tillväxtanalys (2018) visar att den svenska livsvetenskapsindustrin är en växande marknad. Livsvetenskapssektorn omfattas av aktörer som genom sin verksamhet bidrar till förbättrad hälsa för människor (Regeringskansliet, 2019). Inom ramen för den svenska livskunskapsindustrin återfinns marknaden för hållningskorrigerande kroppsburen teknik, på vilken Fixaposture vill slå sig in. På den globala marknaden för kroppsburen teknik fanns år 2015 drygt 500 hälsorelaterade produkter (*Wearable devices are connecting health care to daily life*, 2022). Försäljningen av kroppsburen teknik uppgick till åtta miljarder dollar år 2015, motsvarande försäljningssiffror år 2021 uppgick till 29 miljarder dollar, vilket motsvarar en genomsnittlig årlig tillväxttakt på ungefär 24 procent. Statistiken indikerar att marknaden för kroppsburen teknik har haft en stark tillväxt de senaste åren. Som ett resultat av det förväntar marknadsexperter att marknaden inom fem år kommer delas i två. Den ena marknaden är medicinskt klassad kroppsburen teknik godkänd av myndigheter och ämnad för människor med kroniska besvär. Den andra marknaden är kroppsburen teknik med mindre komplicerade funktioner ämnade för människor med mindre problem, som är intresserade av sin hälsa och data kopplad till detta (*Wearable devices are connecting health care to daily life*, 2022).

Som en konsekvens av att gym och andra delar av samhället stängts ner under pandemin har medvetenheten hos konsumenter om den egna hälsan accelererat (*Wearable devices are connecting health care to daily life*, 2022). E. Ekesbo (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) förklarar att en annan konsekvens av coronapandemin och en mer digitaliserad vardag, är ökade problem orsakade av felaktig hållning, något även observerades i Fior Market Research (2021) som påpekar att nedstängning av samhällen har lett till en drastisk ökning i hållningsrelaterade problem. Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (1998) menar att nacksmärta drabbar upp till 50 procent av befolkningen och att ländryggssmärta drabbar upp till 80 procent av alla människor någon gång under livet, vilka båda är symtom på felaktig hållning.

Givet dessa trender anses marknaden gynnsam för företag, samt ha potential att i framtiden växa. I marknadsanalysen av den globala marknaden för hållningskorrigerande produkter, som Fixaposture och de båda pionjärerna innefattas av, presenterades även fler trender (Fior Market Research, 2021). De trender som, enligt analysen, driver marknaden är en åldrande befolkning, ökad medvetenhet hos unga, ökad oro för sportskador, regeringar i olika länder som försöker öka medvetenheten hos sin befolkning, samt företag som vill motverka dålig hållning hos de anställda. Samtliga trender anses ökat investeringsviljan på den globala marknaden för hållningskorrigerande produkter. Att unga är flitiga användare anses vara en viktig faktor för ökad investeringsvilja, då det presenteras som skäl till varför marknaden växer. Sett till värdet på marknaden förväntas den att växa med i genomsnitt 5.7 procent årligen mellan 2022 och 2028 (Fior Market Research, 2021). Värt att nämna är att detta gäller för hela marknaden för hållningskorrigerande produkter och inte uteslutande för den svenska marknaden för hållningskorrigerande kroppsburna tekniker.

Konsumenter med behov av produkter relaterade till hållningsbesvär kan på en övergripande nivå kategoriseras utefter kunder med lite smärta eller kunder med mycket smärta (P. Harrie, personlig kommunikation, 26 januari, 2022). Dessa kunder menar P. Harrie (personlig kommunikation, 2022, 26 januari) återfinns som privatpersoner vilka främst tillkommer via fysioterapeuter, företagshälsovård eller företag.

Enligt P. Harrie (personlig kommunikation, 2022, 26 januari) är antalet konsumenter med hållningsrelaterade besvär som aktivt besöker fysioterapeuter i Sverige uppskattningsvis 600 000. P. Harrie (personlig kommunikation, 2022, 26 januari) poängterar dock vikten av att detta är en uppskattning, varpå siffrorna bör användas med försiktighet. Globalt sett observerade dock 598.4 miljoner fall av ländryggssmärta under 2019, vilket motsvarar ca 7 000 invånare per 100 000, när åldern standardiserats (Fior Market Research, 2021).

Globalt sett finns flertalet företag på marknaden för hållningkorrigering produkter och marknaden anses vara högt konkurrensutsatt (Fior Market Research, 2021). Dock när det gäller den svenska marknaden för korrigering kroppsburna tekniker, finns i dagsläget endast två aktörer Upright och Swedish Posture, även om Uprights närvaro på den svenska marknaden i dagsläget anses vara minimal. Nämnvärt är att sträckvästar syftar till att lösa liknande problem och att de återfinns på den svenska marknaden men att de ej klassificeras som kroppsburen teknik.

5 Analys

När en pionjär anträr marknaden har de möjlighet att nyttja de olika pionjärsfördelar som beskrivits i det teoretiska ramverket. Beroende på hur marknaden ser ut, vilka företagssattribut som definierar pionjären och efterföljaren, samt hur väl pionjärerna har utnyttjat sina fördelar, kan en efterföljare ha varierad svårighet att lyckas med sitt marknadsinträde. Vidare kan detta även påverka hur en efterföljare kan utnyttja sina respektive fördelar som uppkommer med att inte var först på marknaden. Således, utifrån studiens syfte, behöver samtliga faktorer analyseras.

5.1 Påverkande marknadsfaktorer

Hur marknadsstrukturen ser ut påverkar styrkan av pionjärs- och efterföljarfördelarna. Detta kunde konstateras utifrån det teoretiska ramverket där åtta faktorer identifierats. Faktorerna som påverkar är följaktligen:

- Pionjäreans tid på marknaden innan efterföljarens inträde
- Positionering, som syftar till hur många olika marknadssegment det finns
- Svårighet att imitera produkter, marknadsföring och hållbara affärsmodeller
- Teknisk utveckling, där utvecklingstakten är viktigast
- Teknisk komplexitet, utifrån Singhs (1997) definition
- Takten som företag lär sig om teknik, kunder och omvärld
- Hur begränsade resurser i form av råvaror, leverantörer och marknadsföringskanaler
- Osäkerhet i efterfrågan av nuvarande och framtida utbud

Marknaden i detta fall är den svenska marknaden för hållningskorrigeringsteknik som de båda pionjärerna Upright och Swedish Posture delvis har skapat. Nedan analyseras denna marknad utifrån vad som framkommit vid intervjuer med caseföretaget Fixaposture samt omfattande sökningar på internet. I tabell 5.1 visualiseras det analysen kommit fram till, vilket ligger till grund för fortsatt analys av möjligheter och risker för efterföljare kopplat till hur väl en pionjär har utnyttjat fördelarna.

Marknadsfaktorer	Graden av påverkan	Pionjärsfördelar som påverkas	Efterföljarfördelar som påverkas
Pionjärens tid på marknaden innan efterföljarens inträde	Hög påverkan	• Samtliga pionjärsfördelar	• Fripassagerareffekten • Imitationskostnader • Lärande av pionjären
Positionering	Neutral påverkan	• Förtursfördelar	• Lärande av pionjären
Svårighet att imitera	Låg påverkan	• Inga fördelar	• Imitationskostnader
Teknisk utveckling	Hög påverkan	• Prototypicitet • Förtursfördelar • Stordriftsfördelar • Kunskapsförsprång	• Fripassagerareffekten • Imitationskostnader • Lärande av pionjären
Teknisk komplexitet	Låg påverkan	• Byteskostnader • Stordriftsfördelar • Kunskapsförsprång • Förtursfördelar	• Fripassagerareffekten • Imitationskostnader • Lärande av pionjären
Inlärningstakt	Neutral påverkan	• Kunskapsförsprång	• Lärande av pionjären
Begränsade resurser	Låg påverkan	• Förtursfördelar • Stordriftsfördelar	• Lärande av pionjären
Osäkerhet i efterfrågan	Neutral påverkan	• Samtliga pionjärsfördelar	• Fripassagerareffekten • Imitationskostnader • Lärande av pionjären

Tabell 5.1 Visar sammanställningen av marknadsfaktorernas påverkan av respektive fördel

5.1.1 Pionjärens tid på marknaden innan efterföljarens inträde

Upright har funnits sedan 2014 och varit aktiva på marknaden sedan 2015. Swedish Posture har varit verksamma med produkter relaterade till förbättrad ergonomi sedan 2011 men det var först 2021 som företaget lanserade sin kroppsburna teknik Vibe digital. Fixaposture planerar att lansera produkten inom den närmaste framtiden men har varit verksamma sedan 2016. Därmed kan det inte direkt bestämmas hur långt pionjärearnas tidsförsprång är, då företagen har varit inne i olika faser av sin utveckling och på det sättet fått mer erfarenhet inom vissa områden än andra. Upright bör ha det största försprånget när det kommer till teknisk kompetens, uppskattningsvis fyra år innan Fixaposture började jobba med Fixaspine. Swedish Posture ligger efter både Upright och Fixaposture sett till den tekniska kunskapen. Vad gäller marknadskunskap har de dock ett försprång på bägge, i synnerhet på den svenska marknaden.

Det kan konstateras att de två pionjärearna har erhållit väldigt skilda erfarenheter under sina hittills verksamma år. En gemensam nämnare är dock att båda pionjärearna haft tid att bygga upp en stabil organisation och effektivisera sina processer. Tiden som gått mellan att pionjärearna etablerat sig fram tills Fixaposture grundades är bara några år, men tiden fram tills att Fixaspine lanseras är desto längre. Därmed kan tidsfaktorn komma att spela en viktig roll för Fixapostures möjligheter samt risker att ta sig in på marknaden och bedöms ha en *hög påverkan*.

5.1.2 Positionering

Aktörerna som verkar på marknaden idag anser sig uppfylla samma konsumentbehov fast genom flera olika tillvägagångssätt. Enligt F. Nilsson (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) finns stora möjligheter att nischas sig då de olika konsumentgruppernas behov faktiskt skiljer sig ganska mycket åt samt att företag kan rikta sig direkt till sjukvården eller företagshälsan. Inom sjukvården finns konsumenterna som redan har stora besvär med nacken och ryggen samtidigt som företagsanställda skulle behöva produkten i förebyggande syfte.

De anställda på Fixaposture är samstämmiga i hur konkurrenterna positionerat sig på marknaden. Deras konkurrenter riktar sig främst mot den allmänna konsumentmarknaden och ofta med hjälp av frekventa reklamkampanjer (P. Harrie, personlig kommunikation, 22 mars, 2022). F. Nilsson (Personlig kommunikation, 23 mars, 2022) anser dock att budskapet som framförs i reklamen inte alltid är valid och säger: *“Tittar man på de studier Upright har publicerat så har de gjort några studier på studenter. De har egentligen inte några större studier på deras faktiska produkter utan de bygger på andra studier som bara säger att en god hållning är bättre för hälsan”*.

En gemensam syn är också att pionjärerna i hög utsträckning endast fokuserar på att minska flexion när det också är viktigt att minska protraktion. E. Ekesbo (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) menar att det är viktigt för företag att ha god kunskap för att uppfylla det verkliga behovet men påpekar också att privata konsumenter själva kan ha svårt att förstå det verkliga problemet. Detta leder således till att företag själva kan forma en del av marknaden i en riktning de vill. Sjukvården ställer däremot betydligt större krav på produkterna, både i form av kliniska studier och av värdeskapande. Således innebär det att konsumentmarknaden är bredare där företagen kan skapa mer diversa och nytänkande produkter utan någon bevisbörda på vilken effekt de har. Egenskaper som design och utseende skulle också kunna tänkas bli viktigare där. Vad gäller sjukvården blir marknaden smalare och betydligt svårare att differentiera sig mot eftersom produkten måste uppfylla fler förbestämda krav. Dock behöver inte det innebära en nackdel för en efterföljare då detta kundsegment hittills är utforskat. Därmed skulle en efterföljare inte behöva konfrontera en pionjär inom det kundsegmentet. Slutsatsen blir att marknaden är bredare på vissa fronter och smalare på andra. Hur mycket marknadsbredden påverkar pionjers- och efterföljarfördelar beror därmed på vilket kundsegment företag riktar sig mot men rent generellt kan faktorn anses ha en *neutral påverkan*.

5.1.3 Svårighet att imitera

De anställda på Fixaposture (P. Harrie, personlig kommunikation, 22 mars, 2022; G. Nybom, personlig kommunikation, 22 mars, 2022; F. Nilsson, personlig kommunikation, 23 mars, 2022; E. Ekesbo, personlig kommunikation, 23 mars, 2022) anser att det i teorin inte är särskilt svårt att imitera varken de kroppsburna tekniker som finns på marknaden eller den de själva planerar att lansera. I praktiken finns dock patent, vilka kan utgöra hinder. Upright har ett patent som skyddar deras tekniska lösning samt produktens funktionalitet i flertalet länder. Detta gör att efterföljande företag, åtminstone delvis, måste vara fokuserade på innovation och att skapa en annorlunda produkt. Swedish Posture har patent på vissa produkter i sitt sortiment, men ej på deras kroppsburna teknik, vilken är den huvudsakliga konkurrenten för Fixaposture. Även Fixaspine är patenterad vilket gör det svårare för senare efterföljare att äntra marknaden. P. Harrie betonar också vikten av att ha ett täckande patent: *“Jag tycker att ett patent alltid är bra när man startar och bygger upp sin verksamhet. Det ger ett litet skydd när man startat och det*

är bra för investerare och det är även bra för samarbetspartners. Då har man någonting att visa upp när man förhandlar om pris” (P. Harrie, personlig kommunikation, 22 mars, 2022). Samtidigt är patent inte en ensamrätt till en uppfinning utan endast en möjlighet att försvara sig vid imitation, något Fixaposture är medvetna om.

Hållbara affärsmodeller är något som kan vara svårt att imitera då varje företag måste agera utifrån sin egen omvärld. Inom branschen finns stora möjligheter att fokusera på just hållbarhet. Fixaposture (P. Harrie, personlig kommunikation, 22 mars, 2022) ser själva att branschen kan bidra till FN:s globala mål om god hälsa och välbefinnande samt hållbar ekonomisk tillväxt. Utöver det kan även andra relevanta mål identifieras. Bland annat bör företag kunna bidra till en hållbar industri och hållbara innovationer samt en hållbar konsumtion och produktion. Överlag har marknaden, enligt P. Harrie (personlig kommunikation, 2022, 22 mars), ställt sig neutrala till hållbarhet där företag och konsumenter prioriterar grundläggande hållbarhetsarbete.

Även marknadsföringen är en viktig process. Sättet som Upright och Swedish Posture valt att marknadsföra sig på, har visat sig vara effektivt för att nå ut till folk i allmänhet. Denna typ av marknadsföring är inte svår att efterlikna eftersom den inte bygger på kunskap och kompetens. Däremot är det inte alltid resurseffektivt att försöka nå ut till en större grupp människor. Ett annat sätt att närma sig marknadsföringen är att rikta sig till specialister, sjukvård och företag vilket kräver mycket kunskap. Marknadsföring som riktar sig mot andra verksamheter kräver också relationer företagen emellan vilka kan bli svåra att imitera.

Svårigheten att imitera kan anses ha förhållandevis *låg påverkan* på fördelarna. Efterföljare har dock potential att skapa affärsidéer som är svårare att imitera, främst genom att erbjuda en mer komplex produkt och hållbara strategier. Att rikta försäljningen till andra verksamheter är också ett sätt att göra det svårare att imitera, förutsatt att resurser finns.

5.1.4 Teknisk utveckling

Den tekniska utvecklingen måste ses utifrån marknaden, där takten av utveckling kan skilja mycket beroende på hur marknaden definieras. Fixaposture ser Fixaspine som en kroppsburen teknik och på denna front accelererar utvecklingstakten. Ett tecken på utvecklingen är Swedish Postures produkt Vibe digital. Tidigare har Swedish Posture endast haft icke-tekniska lösningar som hållningsvästar men har nu lanserat en kroppsburen teknik. G. Nybom (personlig kommunikation, 2022, 22 mars) menar att det finns stor potential att mäta många kroppsliga rörelser med hjälp av teknik. Vidare förklaras att det alltid finns en risk att bli överkörd av en annan aktör som plötsligt kommer in på marknaden med en disruptiv produkt. Samtidigt påpekar G. Nybom (personlig kommunikation, 2022, 22 mars) att skaparna av en produkt kan ha en lite för naiv eller optimistisk syn på tekniken de själva skapat.

G. Nybom (personlig kommunikation, 2022, 22 mars) påpekar också att det funnits aktörer som försökt slå sig in på marknaden men misslyckats. Trots att de inte längre existerar har de tidigare aktörerna bidragit till produktutveckling och idéer som verksamma företag sedan kan bygga vidare på. F. Nilsson (personlig kommunikation, 23 mars, 2022) berättar att han hört intressanta idéer om hur marknadens behov skulle kunna uppfyllas på helt andra sätt än vad nuvarande produkter gör. Däremot kommer alla möjligheter med problem och utmaningar vilket gör att ingen hittills vågat testa dessa nya idéer.

Teknisk utveckling ser ut att ha en *hög påverkan* på pionjärs- och efterföljarfördelarna och påverkan lär inte bli mindre framöver. Den stora uppgången i omsättning mellan 2015 till 2021

för kroppsburen teknik, tillsammans med att marknaden för hållningskorrigerande produkter förväntas att växa med i genomsnitt 5.7 procent årligen mellan 2022 och 2028, tyder på att intresset för nya produkter finns. Ett av de största hoten mot de produkter som för tillfället finns på marknaden för hälsointresserade människor är en produkt som klarar av att mäta mer hälsorelaterad data. I nuläget finns exempelvis aktivitetsklockor som bland annat mäter puls, rörelse och sömn. Ifall dessa i framtiden även skulle kunna mäta hållning står nuvarande aktörer inför stora problem. Överlag finns det också stor potential att erbjuda fler kringtjänster eller ingå i en större plattform, något som Upright delvis redan utforskat möjligheten till.

5.1.5 Teknisk komplexitet

Uprights kroppsburna teknik kan ses ha olika grader av komplexitet beroende på om kunden väljer att bara köpa basprodukten eller även prenumerationstjänster. Sensorn kan användas separat, men kan göra mer nytta om mobilapplikationen också används. Som nämnts tidigare inkluderar premiererbjudandet flertalet kringtjänster. Dessa kringtjänster kan ses ha många kopplingar mellan varandra och ha en positiv synergi mot målet att förbättra hållningen.

Swedish Postures kroppsburna teknik har en betydligt lägre komplexitet där produkten vibrerar, vilket utgör hela värdeerbjudandet. Det går att argumentera för att produkter från Swedish Postures övriga sortiment skulle kunna ha en positiv synergi tillsammans med sensorn men alla produkter kan i grunden användas separat. I övrigt finns inga kringtjänster som gör den kroppsburna tekniken mer komplex.

Fixaspine har en komplexitet som är betydligt högre än Vibe Digital, men inledningsvis något lägre än Uprights produkter då alla tilläggstjänster inte är färdigställda än. Sensorn i Fixaspine är mer komplex än i Uprights produkter då den mäter fler hållningsfel, men både sensorn och mobilapplikationen kan i Fixaspines fall användas separat.

P. Harrie (personlig kommunikation, 22 mars, 2022) menar att applikationen, i början, kommer användas i utbildande syfte med övningar och information om hållning, för att i framtiden kunna utvecklas till att även erbjuda fler värdeskapande tjänster. P. Harrie (personlig kommunikation, 22 mars, 2022) menar också att det finns aktörer som Fixaposture skulle kunna samarbeta med för att uppfylla det sistnämnda. Förutom att det hade blivit billigare hade det även ökat komplexiteten nämnvärt då all insamlad statistik från sensorn skulle kunna användas mer effektivt.

Den syn Fixaposture har på utvecklingen av Fixaspine är ganska talande för hur den tekniska komplexiteten ser ut på marknaden. Utifrån Singhs (1997) definition är komplexiteten låg och har därmed en *låg påverkan*, men i takt med utvecklingen som behandlades i föregående avsnitt kan komplexiteten komma att växa väldigt mycket i framtiden. Därför kan det vara gynnsamt för efterföljare att etablera sig innan komplexiteten växer då pionjärsfördelarna skulle kunna bli för starka vid ett senare skede.

5.1.6 Inlärningstakt

För att mäta inlärnings takten på marknaden är ett bra tillvägagångssätt att ställa faktorer i relation till varandra och försöka bilda sig en uppfattning om hur situationen ser ut. Inom teknikbranschen kan det generellt argumenteras för att inlärnings takten är hög, detta eftersom det finns många konkurrerande företag som satsar stora summor på FoU och alla vill ligga i framkant. När en analys görs av den svenska marknaden inom kroppsburen teknik för

hållningsträning, är konkurrensen i dagsläget lägre. Efter de tre till fyra år som F. Nilsson (personlig kommunikation, 23 mars, 2022) analyserat marknaden menar han att Upright inte haft någon märkvärdig teknisk utveckling men att användarvänligheten blivit något bättre. Detta skulle kunna indikera på att inlärningstakten är låg.

Inom Fixaspines produktkategori är patent vanligt. Swedish Posture däremot har inget patent på sin kroppsburna teknik, men har det på andra produkter inom produktkategorin hållning och ergonomi. Upright har patent på sina kroppsburna tekniker. Trots att patenten gör det svårare för efterföljare att efterlikna design och funktionalitet öppnar det upp för möjligheten att lära sig. Denna faktor skulle kunna indikera mot en högre inlärningstakt.

Likt det Vecchiato (2015) påtalar gynnar en stabil omvärld inlärningstakten. Trots coronapandemin har Fixaposture haft en hög teknisk inlärningstakt, samt lyckats färdigställa sin produkt trots osäkra yttre faktorer, vilket skulle kunna innebära att de byggt upp en övertro på sin förmåga. Efter observation av konkurrenterna, där P. Harrie (personlig kommunikation, 22 mars, 2022) på bilder noterat att många ergonomiska faktorer inte är uppfyllda, dras resonemang till sin spets då han ifrågasätter om konkurrenterna lärt sig något om de medicinska aspekterna överhuvudtaget. Utöver detta är F. Nilsson (personlig kommunikation, 23 mars, 2022) imponerad över att konkurrenterna lyckats förhållandevis bra på marknaden utan genomförda kliniska studier. Detta är inte ett hållbart argument för att argumentera för att inlärningstakten är låg. Dock skulle detta kunna styrka argumentet att de aktiva företagen på marknaden inte känt av någon stark konkurrens, vilket i sin tur kan innebära att inlärningstakten på marknaden är låg.

Det kan ses att Fixapostures inom vissa områden arbetar hårt med att upprätthålla en hög inlärningstakt, och inom vissa områden inte. Inom teknikutveckling har Fixaposture två personer som enligt P. Harrie (personlig kommunikation, 22 mars, 2022) ständigt jobbar med teknikövervakning för att alltid kunna hålla sig uppdaterade. E. Ekesbo (personlig kommunikation, 23 mars, 2022) jobbar dessutom parallellt som fysioterapeut, vilket gör att hon alltid kan hålla sig uppdaterad om de senaste trenderna inom branschen. I kontrast till de områden där Fixaposture har en till synes hög inlärningstakt finns området sälj. Eftersom Fixaposture inte har någon märkvärd erfarenhet inom sälj, eller arbetar kontinuerligt med att sälja Fixaspine går det att hävda att deras inlärningstakt är näst intill obefintlig. Dock har Fixaposture för avsikt att under nästa investeringsrunda införskaffa sig en aktiv investerare med god marknadskännedom, som kan bidra med ökad kompetens inom företaget (F. Nilsson, personlig kommunikation, 23 mars, 2022). Det faktum att Fixaposture har en plan och en vilja att förbättra sig inom sälj kan indikera på att inlärningstakten inom detta område inom kort kommer öka.

Sammanfattningsvis talar argumenten för att inlärningstakten på marknaden är delvis hög och delvis låg. Därför anses inlärningstakten ha en *neutral påverkan*. Då sambandet mellan påverkan och inlärningstakt är inverst skulle dessutom en högre framtida inlärningstakt innebära en lägre påverkan.

5.1.7 Begränsade resurser

Marknadens begränsade resurser har många former. Vad gäller resurser kopplade till själva produkten kan, enligt F. Nilsson (personlig kommunikation, 23 mars, 2022), komponenter såsom processorer bli begränsade. Det är enligt honom också hårt tryck på den teknik som ligger bakom sakernas internet. G. Nybom (personlig kommunikation, 22 mars, 2022) påpekar

dock att detta problem delvis kan lösas genom att ha en flexibel produktdesign, det vill säga att komponenter kan bytas mot andra likvärdiga utan att produkten slutar fungera. F. Nilsson (personlig kommunikation, 23 mars, 2022) påpekar också att Fixaposture kan välja någorlunda fritt bland exempelvis kretskort eftersom storleken inte är av stor betydelse för dem. Upright och Swedish Posture skulle kunna ha en större begränsning i storlek då deras produkter är mindre.

Bland leverantörerna finns det många som kan erbjuda de artiklar som Upright, Swedish Posture och Fixaposture behöver. Trots det menar P. Harrie (personlig kommunikation, 22 mars, 2022) att det kan vara väldigt svårt att hitta en bra och pålitlig leverantör, mycket på grund av att Fixaposture är ett litet företag som efterfrågar små kvantiteter. Här skulle Upright och Swedish Posture kunna uppleva en mindre begränsning då dessa företag är större.

I de fall där företag vill nå marknaden via specifika marknadsföringskanaler finns viss begränsning. Både Upright och Swedish Posture har valt att marknadsföra sig mot en bred grupp konsumenter via forum som alla företag skulle kunna få tillgång till, exempelvis sociala medier och övriga internet. Ifall ett företag däremot skulle vilja marknadsföra sig genom expertutlåtanden från förslagsvis fysioterapeuter kan det finnas en exklusivitet där endast ett, eller ett fåtal företag får denna möjlighet. I övrigt finns inte stora begränsningar i vilka pionjärerna säljer till, då marknaden är bred. Det finns inte heller någon direkt begränsning i försäljningsplats då handeln till största del sker via internet.

Utifrån vad som nämnts kan begränsade resurser anses ha en *låg påverkan* på fördelarna. De begränsningarna som existerar beror snarare på företagsstorlek och resurser än på vilka karaktärsdrag marknaden har.

5.1.8 Osäkerhet i efterfrågan

Branschen är idag långt ifrån att nå sin fulla potential. Dock är den under relativt snabb tillväxt där stort intresse visas från både företag och konsumenter. Både kortsiktiga och långsiktiga fenomen bekräftar tillväxten, där coronapandemin bidragit i närtid och digitaliseringen bidragit över längre tid.

E. Ekesbo (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) menar att tekniken ligger helt rätt i tiden eftersom konsumenternas beteendemönster ändrats över de senaste tio åren. Inte nog med att folk använder mobiltelefoner och datorer i stor utsträckning, det kan även relatera till modetrender som öppna kontorslandskap där de anställda förväntas kunna arbeta på många olika platser, oavsett om platserna är ergonomiskt välanpassade eller ej. När endast det fysiska behovet räknas kan efterfrågan ses som stabil och stadigt uppåtgående. Dock är det inte hela sanningen. Även konsumenternas uppfattade behov måste räknas in. P. Harrie (personlig kommunikation, 22 mars, 2022) menar att alla som har problem med rygg eller nacke inte alltid identifierar dålig hållning som en orsak. Samtidigt är de som är medvetna om sin dåliga hållning inte alltid villiga att köpa en produkt för att åtgärda problemet. P. Harrie (personlig kommunikation, 22 mars, 2022) beskriver vidare att folk i allmänhet har en tendens att dra in på utgifter som relaterar till eget välmående. I slutändan kan det alltså bli kritiskt för efterfrågan både att omfattande marknadsföring och informationsspridning genomförs. Även prisnivån kan komma att bli kritisk då priselasticiteten kan uppfattas vara relativt låg.

F. Nilsson (personlig kommunikation, 23 mars, 2022) menar att det gäller att identifiera de huvudattribut som kunderna faktiskt efterfrågar. Efter att dessa attribut identifierats skulle osäkerheten kring efterfrågan minska. F. Nilsson (personlig kommunikation, 23 mars, 2022)

resonerar vidare att konsumenterna på marknaden för tillfället letar efter snabba lösningar till problemet kring hållning. Dock är detta inte fastställt och kan variera beroende på hur produkten är utformad.

Utifrån datan kan osäkerheten i efterfrågan antas vara medelhög och marknadsfaktorn ha *neutral påverkan* på pionjärs- och efterföljarfördelarna. Det kan fastställas att grundproblemet med dålig hållning kommer fortsätta vara aktuellt över en lång tid framöver. Dessutom bidrar företag som Upright, Swedish Posture och framöver även Fixaposture med ny teknik som hjälper till att lösa problemet med böjd rygg och framskjuten nacke. Något som gör osäkerheten större skulle kunna vara att det kan komma fler olika produkter som eventuellt löser samma problem enklare, mer omfattande eller billigare. Denna risk ökar även med att priselasticiteten är relativt låg och att konsumenterna främst verkar bry sig om att problemet blir löst snarare än hur det blir löst, vilket kan öppna upp för många olika typer av produkter i takt med att marknaden växer.

5.2 Möjligheter och risker för Fixaposture som efterföljare

Marknadsanalysen kan tillsammans med varje företags egna egenskaper visa hur väl pionjärerna i denna studie dragit nytta av de potentiella fördelarna. I enlighet med Kerin et al. (1992) är det rimligt att anse att både Upright och Swedish Posture är pionjärer, då Upright var först med produkten medan Swedish Posture var först på den svenska marknaden. Således kommer båda företagen att analyseras utifrån fördelarna. Från det teoretiska ramverket ses fyra områden med pionjärsfördelar som här i analysen kommer brytas ner i mindre beståndsdelar. Ekonomiska fördelar kan brytas ner i stordriftsfördelar och kunskapsförsprång. På samma sätt kan beteendefördelar brytas ned till varumärkesfördel och prototypicitet. Förtursfördelar behandlas självständigt likt i det teoretiska ramverket medan teknologiska fördelar kan sammanfattas som Byteskostnader. Utöver pionjärsfördelarna finns även tre efterföljarfördelar som benämns *Fripassagerareffekten*, *Imitationskostnader* och *Lärande av pionjären*. I teorin behandlas *Fripassagerareffekten* och *Imitationskostnader* tillsammans, medan de här i analysen diskuteras separat. Slutligen finns *Hållbarhetsfördelar* som både pionjärer och efterföljare kan dra nytta av beroende på vissa omständigheter.

Analysen byggs upp genom att först bedöma hur bra pionjärerna Upright och Swedish Posture nyttjat sina pionjärsfördelar. Sedan identifieras vilka möjligheter Fixaposture har att bemöta respektive pionjärsfördel vilket också leder in på vilka risker som tillkommer. I tabell 5.2 visualiseras dessa olika risker och möjligheter kopplade till respektive fördel, tillsammans med till vilken grad de båda pionjärerna anses ha utnyttjat denna.

Fördelar för pionjärer	Upright	Swedish Posture	Möjligheter för Fixaposture	Risker för Fixaposture
Byteskostnader	Svagt utnyttjande	Inget utnyttjande	- Lärande av pionjären - Imitationskostnadsfördel	- Upright utvecklar plattform - Swedish Posture erbjuder tilläggstjänster och samarbeten
Stordriftsfördelar	Starkt utnyttjande	Svagt utnyttjande	- Lärande av pionjären - Imitationskostnadsfördel	- Upright och Swedish Posture utnyttjar volymfördelar på en marknad för att priskonkurrera på en annan - Konkurrenterna får upp volymen på den svenska marknaden
Kunskapsförsprång	Svagt utnyttjande	Starkt utnyttjande	- Lärande av pionjären - Fripassagerareffekten	- Svårighet att anskaffa tillräckligt mycket kunskap inom sälj/marknadsföring. - Övertro på egen kunskap
Förtursfördelar	Svagt utnyttjande	Svagt utnyttjande	- Lärande av pionjären - Imitationskostnadsfördel	- Problem vid leverantörssval p.g.a. företagsstorlek - Risk att pionjärer utnyttjar förtursfördelarna först
Varumärkesfördel	Svagt utnyttjande	Svagt utnyttjande	- Lärande av pionjären - Fripassagerareffekten	- Upright får fördelen p.g.a. tiden de varit ensamma på marknaden - Att positioneringen inte blir lyckad och varumärket blir förknippat med rehab
Prototypicitet	Starkt utnyttjande	Starkt utnyttjande	Fripassagerareffekten	- Kunderna ser inte nyttan med funktionaliteterna som Fixaposture erbjuder - Produkten lever inte upp till prototypiciteten och ratas av konsumenterna
Hållbarhetsfördelar	Inget utnyttjande	Inget utnyttjande	Dra nytta av pionjärsfördelen	- Kunderna värdesätter inte hållbarhetsarbetet - Saknar resurser till investering

Tabell 5.2: Visar till vilken grad pionjärerna utnyttjat sina pionjärsfördelar och vilka möjligheter och risker det innebär för Fixaposture

5.2.1 Byteskostnader

När det kommer till användarnas benägenhet att byta från Uprights produkter till exempelvis Fixapostures kan det ses på olika sätt. Upright har som tidigare nämnt flera tilläggstjänster till sina kroppsburna tekniker, således om en användare väljer att nyttja samtliga tjänster blir kostnaderna för användarna att byta från Upright höga, då de inte bara går miste om sin data utan även mister möjligheterna som Uprights tilläggstjänster medför. Vidare har Upright genom tilläggstjänsterna möjlighet till att skapa en typ av plattform, vilket enligt Kenney och Zysman (2016) skulle skapa ytterligare byteskostnader för användarna. Med tanke på partnerskap med Apple är det troligt att graden av byteskostnad kommer öka med tiden. Framför allt om deras produkt kommer kunna integreras i Apples redan befintliga plattform för kroppsburna tekniker. Värt att belysa är att Sverige inte är Uprights huvudmarknad. Således skulle användare i Sverige därmed inte kunna prata svenska med Uprights experter och kundservice, vilket i denna kontext gör att byteskostnaderna blir lägre.

Ifall enbart produkten och appen tas i beaktning blir bytekostnaderna lägre. Visserligen går användare miste om att ha tillgång till att se sina framsteg vid ett byte, dock kan detta ses som ett litet pris att betala då hjälpen mot nacksmärta är det primära. F. Nilsson (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) belyser dock att människans vilja att få bekräftelse, se sina framsteg och att tävla mot sig själv inte ska underskattas. Med detta som bakgrund finns

fortfarande kostnader hos användarna att byta vilket talar till Uprights fördel, och eftersom appen ingår vid köp av deras produkter kommer denna alltid finnas. Beroende på hur vardera individ är som människa kommer denna kostnad vara olika stor, vilket skall tas i beaktning.

Swedish Postures sortiment saknar djup, vilket gör att produkter går att använda fristående från varandra. Då inte deras kroppsburna teknik har tilläggstjänster eller nån tillhörande app, går de således miste om de aspekter som ger Upright en av sina styrkor relaterat till inlåsningseffekter. Således kan det argumenteras för att byteskostnaderna är lägre jämfört med Upright. En annan aspekt som talar för att byteskostnaderna är lägre är om användare upptäcker en annan aktör som levererar ett större utbud med tilläggstjänster finns risken att de vill åt dessa och således kan överväga att byta. Vidare menar E. Ekesbo (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) att en del användare av deras andra, indirekt konkurrerande produkter, såsom hållningsvästar inte varit nöjda med sina köp och väljer att lägga hållningsvästarna på hyllan. Anledningen menar E. Ekesbo (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) är att dessa inte löser det faktiska problemet.

Med detta i åtanke blir således byteskostnaden snarare låg, då användare vill ha lösning på problemet och således är villiga att byta för att hitta den. Dessutom, om kunderna inte är nöjda med västarna blir sannolikheten lägre att de skulle vända sig till Swedish Posture igen för exempelvis deras kroppsburna teknik, vilket i förlängningen kan tala för att lojaliteten till Swedish Posture kan ta skada. Det omvända skall dock inte negligeras. En nöjd användare skulle, vid en eventuell uppgradering till en kroppsburna teknik, kunna tänka sig att stanna kvar som användare hos Swedish Posture. Ytterligare faktorer som talar för att byteskostnaderna skulle kunna vara högre än vad som beskrivits ovan är att de har ett väldigt stort och brett sortiment av produkter kopplat till ergonomi. Således finns allt hos samma aktör, vilket kan skapa inlåsningseffekter, framför allt hos exempelvis företagskunder där flexibiliteten som detta innebär ofta är en fördel. Vidare har Swedish Posture ett starkt varumärke på den svenska marknaden. Detta kan innebära att de får en typ av status på marknaden som kan medföra att användare vill stanna hos Swedish Posture av detta skäl. Det är dock diskuterbart om detta är fallet på den svenska marknaden för Swedish Posture, men givet den närvaro som Upright för tillfället har, anses Swedish Posture ha högre byteskostnader än Upright kopplat till varumärket.

Sammantaget anses varken Upright eller Swedish Posture ha utnyttjat fördelen att skapa höga byteskostnader väl. Dock mot bakgrund av Uprights tilläggstjänster anses de ha utnyttjat fördelen något bättre än Swedish Posture, där de anses utnyttjat fördelen svagt medan Swedish Posture inte utnyttjat den alls. Detta då de hittills inte gjort något för att skapa byteskostnader själva men också att marknaden inte kan förstärka denna fördel utan några egna insatser från pionjären.

Genom att se till hur Swedish Posture gjort kan Fixaposture utnyttja efterföljarfördelen *Lärande av pionjären* och erbjuda ett djupare produktutbud. Lyckas de med detta, samtidigt som de olika produkterna är integreras, kommer de själva kunna skapa högre byteskostnader vilket både ger möjligheter att dra till sig kunder samtidigt som det hindrar kunderna att byta till en av pionjärernas eller framtida efterföljares produkter. Genom att Fixaposture ser till Upright och deras utbud istället kan de via samma fördel exempelvis se vilka tjänster som anses vara viktiga för att, genom *Imitationskostnadsfördelen*, imitera dessa och således öka sina byteskostnader till en lägre kostnad. Samtidigt kan Fixaposture se om det är några som inte bidrar till mer värde och således kan undvikas för att minska sina kostnader. Vidare kan Fixaposture även se till Uprights utbud för att se om det finns andra tilläggstjänster som Upright

kan ha missat, men som kan skapa värde och på detta sätt även öka deras byteskostnader ytterligare.

Ett optimalt fall är om Fixaposture lyckas skapa en plattform. Detta kan göras på flera olika sätt. Ett exempel skulle kunna vara via partnerskap och ett annat är att integrera användare exempelvis med varandra genom appen. Det finns flertalet sätt för hur detta kan uppnås, men exempelvis kan Fixaposture skapa tävlingar för användarna eller möjliggöra utbyte av lärdomar, medan andra exempel skulle kunna vara att länka användarna till områdesexperter. Ifall en sådan skapas skulle inte bara byteskostnaderna öka, utan även ge möjlighet till intäktsströmmar via reklam, licenser och andra samarbeten. Dock ska det tilläggas att skapandet av en plattform är inget som görs över en natt, och är både komplicerat och resurskrävande. På grund av begränsat kapital skulle det vara en stor utmaning för Fixaposture, men skulle det uppnås skapas stora fördelar, dels gentemot pionjärerna, dels gentemot eventuella efterföljare.

Med tanke på att Fixaposture kommer vilja locka över kunder från Upright och Swedish Posture, finns det en möjlighet till detta genom att minska byteskostnaderna hos dessa pionjärer. Detta genom att återigen utnyttja efterföljarfördelen *Lärande av pionjär*. Hur detta kan göras är att exempelvis se till Upright och Swedish Postures produktutbud och hur de skapat byteskostnader varpå Fixaposture kan erbjuda fler eller mer efterfrågade tilläggstjänster eller produkter. Då Fixaposture fokuserar på att erbjuda flertalet tilläggstjänster kan incitament, till pionjärernas kunder, ges att byta till Fixaspine. Dessutom skapas högre byteskostnader för Fixaposture, vilket kan skydda Fixaposture mot potentiella efterföljare i framtiden.

En möjlighet som Fixaposture kan ta i beaktning är att inte satsa fullt ut på sina tilläggstjänster, utan ger snarare incitament genom att erbjuda dessa tjänster till lägre pris än Upright. Detta kan vara ett bra insteg för att få kunder, få upp volymen och inte riskera att ta fram tjänster som möjligen inte efterfrågas. Risken är dock att incitamenten inte blir tillräckliga, att Fixaposture inte kan erbjuda detta för tillfället eller att användarna vid ett senare skede kan reagera negativt till en eventuell prisökning. Här skulle Fixaposture kunna använda sig av efterföljarfördelen *Imitationskostnadsfördelen*, där de väljer att imitera de tilläggstjänster som Upright erbjuder exempelvis som Fixaposture anser ger Upright en konkurrensfördel. Enligt Mansfield et al. (1981) skulle Fixaposture, genom imitation, kunna ta fram dessa tilläggstjänster billigare än pionjären Upright. Eftersom det inte finns patentskydd för tilläggstjänsterna blir imitationskostnaderna ännu lägre. Således kan det möjliggöra en eventuell prissänkning som då minskar byteskostnaderna att överge Upright eller Swedish Posture. Trots att Fixaposture enligt resonemanget ovan ha möjlighet till att priskonkurrera med pionjärerna är det enligt Carpenter et al. (1998) inget efterföljare bör eftersträva. Således ses ett annat alternativ för Fixaposture.

Fortsättningsvis, kopplat till pionjärernas utnyttjande av byteskostnadsfördelen ses även vissa risker. En stor risk är att Upright eller Swedish Posture skulle lyckas med att skapa en typ av plattform kopplade till sina produkter före Fixaposture. Givet att båda pionjärerna har mer kapital och verkat längre på marknaden har de i dagsläget större potential att lyckas. Precis som för Fixapostures del är detta komplicerat och tar tid, vilket fortfarande ger Fixaposture en bra möjlighet att binda kunder och således förhindra pionjärerna att lyckas. Ifall detta skulle bli verklighet ses dock en möjlighet för Fixaposture att utnyttja efterföljarfördelen *Lärande av pionjären* för att själva skapa en plattform. En annan risk som ses är att Swedish Posture, som är den pionjär med störst närvaro på den svenska marknaden, skulle ta fram en app till sin kroppsburna teknik och samtidigt erbjuda flertalet tilläggstjänster. Givet hur deras produkt är skapad nu är det oklart om detta är något de kommer ta fram inom en snar framtid, men

möjligheten finns, framför allt då de har finansiella resurser, varpå de inte själva behöver besitta kompetensen. Således bör Fixaposture vara observanta och ta denna risk i beaktning när de överväger vad de själva ska erbjuda och till vilket pris. Eftersom Swedish Posture både har funnits längre på marknaden och besitter mer finansiella resurser skulle de kunna erbjuda samma utbud som Fixaposture men till ett lägre pris, varpå försök till priskonkurrens från Fixaposture inte är gynnsamma.

5.2.2 Stordriftsfördelar

Givet den höga volymen som Upright har sålt hittills kan det anses att de uppnått stordriftsfördelar. Den höga volymen har inte bara möjliggjort för lägre produktionskostnader, utan även insamlandet av en stor mängd data från användarna, som Upright kan använda för att testa, optimera och vidareutveckla sina tjänster och processer. Slås samtliga enheter sålda ut på åren som Upright varit verksamma har de en försäljning på strax under 100 000 enheter sålda per år. Enligt P. Harrie (personlig kommunikation, 2022, 22 mars) är det dock först under de senaste åren som försäljningen verkligen tagit fart och således har de möjliga stordriftsfördelarna först under senaste åren uppenbarat sig. E. Ekesbo (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) nämner allt hemmabaserat arbete under coronapandemin som en anledning till ökningen. Resonemanget stärks också teoretiskt av Kerin et al. (1992) då pandemin kan anses ha hjälpt till att reducera osäkerheten i efterfrågan. Vidare, tack vare att de nyligen blev uppköpta av Dario Health talar detta för att Upright kan uppnå större stordriftsfördelar. Mot denna bakgrund kan en lyckad integration skapa kostnadssynergier.

För Swedish Postures del är det mindre tydligt om de upplever stordriftsfördelar eller inte. Å ena sidan är de ett bolag inom en stor koncern vilket ger möjlighet att skala upp produktionen och således åtnjuta stordriftsfördelar, å andra sidan är det oklart i dagsläget hur många enheter som de sålt av Vibe Digital. Med tanke på att den nyligen kom ut är det föga troligt att Swedish Posture för tillfället upplever dessa fördelar. Möjligheter ses dock för Swedish Posture att, genom de stordriftsfördelar de troligtvis upplever på sitt övriga produktutbud, använda detta som hävstång för att på detta sätt åtnjuta liknande fördelar. Således hade de kunnat välja att sätta ett lägre pris på sin kroppsburna teknik och trots detta gå med vinst.

För Swedish Postures del anses de inte lyckats dra nytta av denna fördel sett till bara sin kroppsburna teknik. Givet volymen på andra produkter i deras produktutbud, tillsammans med marknads påverkan anses de svagt utnyttjat fördelen. Vidare anses Upright starkt dragit nytta av denna fördel. Bedömningen baseras på Uprights stora försäljningsvolym men också att Upright fått vara ensamma på marknaden under längre tid, att efterfrågan varit stabil samt att den tekniska utvecklingen hittills varit låg.

Givet att främst Upright upplevt stordriftsfördelar, samt att Swedish Posture visat att intresset för ergonomi på den svenska marknaden är stort kan Fixaposture utnyttja efterföljarfördelen *Lärande av pionjären*. Detta då stordriftsfördelarna som Upright erhållit tyder på att det både finns ett kundbehov, men också att den tekniska utvecklingen inte är hög, då storskalig produktion blir svår att uppnå om produkten hela tiden måste uppgraderas för att inte tekniken i produkten ska bli omodern. Givet detta kan Fixaposture, i enlighet med Lieberman och Montgomery (1988), vara mer beredd och påverka osäkerheten på annat sätt än vad pionjärerna kunde, vilket kan innebära kostnadsbesparingar. Vidare menar Hauser och Shugan (1983) att om pionjärerna dessutom positionerat sig fel kan Fixaposture utnyttja det för att inta en mer lönsam position på marknaden. Dock, givet att Upright i detta fall upplevt stordriftsfördelar till en viss grad tyder det på att deras positionering inte kan vara helt fel. Givet att båda pionjärerna främst fokuserat på slutkonsument är det svårt att avgöra om det är den mest lönsamma

positioneringen, varpå möjligheter ses att en annorlunda positionering på marknaden kan vara lönsam. Huruvida det är fallet eller ej är svårt att besvara, men är något som Fixaposture bör undersöka vidare.

Tack vare att Upright dessutom visat att storskalig produktion är möjlig har Fixaposture möjlighet att skala upp produktion genom att utnyttja antingen efterföljarfördelen *Imitationskostnadsfördelen*. Vid imitation kan Fixaposture se hur de lagt upp sina processer, givet att insyn är möjlig, och således se vad de gjort rätt för att sedan välja att lägga upp sina processer på liknande sätt. Dock har det vid kommunikation med P. Harrie (personlig kommunikation, 2022, 22 mars) framkommit att hur produktion och logistik ska fungera är nästintill satt, där de utvärderar flera alternativ, varpå *Lärande av pionjären* kan bli mer intressant att försöka utnyttja, genom att se på potentiella fel de gjort och utnyttja dessa till sin fördel.

Vidare ses möjligheten för Fixaposture att via *Lärande av pionjär* välja vad deras kroppsburna teknik ska ha för status på marknaden. Eftersom både Swedish Posture och Upright visat att behov finns kan osäkerheten ses som reducerad. Dessutom givet att Fixaposture vet att båda pionjärerna främst erbjuder produkter till slutkonsument, samt utnyttjar stordriftsfördelar till viss grad, står de inför ett val. Antingen kan Fixaposture välja att själva försöka uppnå stordriftsfördelar och erbjuda liknande värde till kunderna, eller uppnå en mer premium status genom att producera färre och således sälja till ett högre pris. Ifall det senare alternativet väljs bör Fixaposture lägga mer fokus på kvalitet för att kunna erbjuda mer värde. Vad som bör tas i åtanke här är om denna bransch är lämplig för premium produkter eller inte. Vidare kan de även välja att nisch sig och på detta sätt möjliggöra stordriftsfördelar, men till en annan kundgrupp, som möjligtvis inte är lika exploaterad av pionjärerna. Här försvinner dock aspekterna kopplat till reducerad osäkerhet för kundbehov, men skulle de träffa rätt kan de få upp volymerna snabbare än vad de möjligtvis hade kunnat givet att de ger sig in på samma segment på marknaden som pionjärerna.

Riskerna som ses för Fixaposture är att Upright och Swedish Posture utnyttjar det som enligt BCG var förklaring till Hondas framgång i USA under 1900-talet (Pascale, 1996), nämligen att de utnyttjar stordriftsfördelarna kopplat till sin försäljning på annan marknad eller av andra produkter, för att konkurrera med pris mot Fixaposture. Givet att Fixaposture kommer ligga snarlikt i pris eller till och med över priset på Uprights och Swedish Postures kroppsburna teknik kan detta ställa till problem. Ifall inte Fixaposture kan erbjuda något som motiverar denna eventuella prisskillnad skulle det således krävas av Fixaposture att de även sänker priserna för att öka sina volymer, allt annat lika. Eftersom Fixaposture är ett litet innovationsföretag med mindre finansiella resurser, tillsammans med begränsad möjlighet till att själva utnyttja stordriftsfördelar kan detta bli problematiskt, varpå det är viktigt för Fixaposture att ha detta i åtanke och ha en plan hur de kan bemöta olika scenarion kopplat till detta.

5.2.3 Kunskapsförsprång

Enligt P. Harrie (personlig kommunikation, 2022, 22 mars) har Uprights försäljning först tagit fart under de senaste åren. Således kan det argumenteras för att det tog några år för Upright att lära sig och förstå marknaden. Givet detta bör Upright ha ett försprång gentemot efterföljare på marknaden, då de eventuellt skulle behöva genomgå samma inlärningsperiod, allt annat lika. Detta gäller främst på deras primära marknad, dock bör de även ha ett försprång på den svenska marknaden tack vare deras erfarenheter. Ytterligare faktorer som talar för ett försprång är flertalet studier som de gjort kring effekterna på produkten. Studierna bidrar med validitet och

reliabilitet till den kroppsburna teknik i sig och företaget i synnerhet, även om F. Nilsson (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) menar att de egentligen bara pekar på att god hållning är bra. Nya aktörer som inte genomfört studier skulle därav ha ett längre steg att ta innan de kan konkurrera på likvärdigt sätt som Upright. Genom deras studier bör de alltså lärt sig en hel del om hur och varför folk har problem och hur detta kan motverkas. E. Ekesbo (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) menar däremot att de fortfarande inte riktigt insett vad som faktiskt skapar problemen i fråga som produkten är tänkt att motverka. Oavsett om studierna håller hög kvalitet eller ej bör studierna ha hjälpt Upright att förstå sig på vad kunderna efterfrågar, vilket gör att de har ett försprång gentemot eventuella efterföljare.

Ytterligare en faktor som pekar åt att Upright försökt dra nytta av sitt försprång, kopplat till inläring, är deras sätt att hantera data. Som tidigare presenterats äger Upright all data som samlas in vid interaktion med deras hemsida, app och/eller produkt. Tack vare detta har de haft möjlighet att kalibrera och optimera sitt utbud och processer. Således har de med största sannolikhet kunnat utnyttja detta för att snabbare avancera sitt kunskapsförsprång, vilket gör det svårare för eventuella efterföljare.

I jämförelse med Upright har Swedish Posture varit verksamma under längre tid, och har även en utbredd etablering på den svenska marknaden. De bör därmed ha relativt god kännedom om den svenska marknaden i sin helhet, främst tack vare sin närvaro med produkter inom ergonomi. Således bör Swedish Posture ha bra vetskap om vad som efterfrågas. Swedish Posture använder sig dessutom utav personlig försäljning, varpå de bör ha bra vetskap om marknaden och vad kunderna värdesätter. Dock, sett till Vibe Digital, har den endast funnits på marknaden under en kort tid. Med detta i åtanke är denna del av marknaden relativt ny för Swedish Posture och de befinner sig därmed i början av sitt kunskapsförsprång. Framför allt om endast produkten tas i beaktning, då den är simpel, utan tillhörande app eller tilläggstjänster. Här kan det anses att de ligger efter och har en bit att gå för att på riktigt kunna konkurrera med Upright eller en eventuell efterföljare. Givet deras storlek och finansiella muskler kan Swedish Posture, om de skulle vilja satsa på produkten, ta hjälp av en extern aktör för att skapa liknande tilläggstjänster som exempelvis Upright. Således kan de få ett kunskapsförsprång kopplat till sin kroppsburna teknik, givet att de själva vet vad som efterfrågas, vilket deras låga närvaro på svenska marknaden borde implicera. En viktig aspekt att belysa kopplat till Swedish Postures teknik är att en mer avancerad teknik med tilläggstjänster kanske inte efterfrågas, varpå Swedish Postures kroppsburna teknik inte erbjuder dessa. Med tanke på Swedish Postures nära relation till kunder är scenariot tänkbart, och således har Swedish Posture kommit längre med sitt kunskapsförsprång än vad som beskrivits. Detta anses dock föga troligt då Upright, med sina tilläggstjänster, lyckats väldigt bra.

Givet att både Swedish Posture och Upright befunnit sig på marknaden längre, besitter de mer erfarenhet och kunskap än vad nya aktörer skulle göra. De har, över en längre tid kunnat skapa förståelse och lära sig hantera den omvärlden de är verksamma i. Detta har lett till att de kunnat identifiera de möjligheter och hot som coronapandemin förde med sig. I enlighet med det Vecchiato (2015) nämner har de båda fått in robusta strukturer och processer, vilket gjort att de kunnat möta coronapandemin.

Efter att båda aktörerna observerats anses Upright, trots att de har gjort gedigna insatser för att utnyttja fördelen kopplat till kunskapsförsprång, bara ha utnyttjat denna fördel svagt. Marknaden tillåter trots allt fördelen nyttjas genom att Upright fått mycket ensamtid på marknaden, att osäkerheten i efterfrågan är låg och att de hunnit lära sig den aktuella tekniken. Motivet till svagt utnyttjande grundar sig då främst på Uprights sparsamma närvaro på den

svenska marknaden. Självklart bör de ha stor nytta med det de lärt sig på andra marknader vilket gör att denna aspekt fortfarande bör tas i beaktning. Swedish Posture däremot anses ha utnyttjat denna fördel starkt, då de har god kännedom av den svenska marknaden och vad som efterfrågas, samt att de vid intresse kan välja att ta in extern aktör för att vidareutveckla sin kroppsburna teknik. Givet detta ses flertalet möjligheter men också risker för Fixaposture.

Trots att den datan som Upright har samlat varit till stor nytta för både användare och företaget kan praktiken ifrågasättas ur en etisk synvinkel. Swedish Posture däremot har inte samma syn, eller möjlighet i dagsläget kring datainsamlande eller den problematik som uppkommer kring vem som äger datan. Det ses alltså en möjlighet för Fixaposture att utnyttja efterföljarfördelen *Lärande av pionjären* då det går att argumentera för att varken Upright eller Swedish Posture har tagit vara på värdet av datan på ett effektivt och samtidigt etiskt korrekt sätt. Då data kommer spela en viktig roll för Fixaposture i hur de kan lära sig marknaden, kunder och vidareutveckla sitt produktutbud, bör det inte negligeras, vilket Swedish Posture gjort för tillfället. Det ses även risker med att direkt imitera Uprights metod, då ägandet av data och problemen som tillkommer är ett bekymmer i dagens samhälle (*Wearable devices are connecting health care to daily life*, 2022). Givet värdet av data bör inte tillgången till den underskattas av Fixaposture. Således kan Fixaposture ta båda dessa ytterligheter sett till dataanvändning och lära sig från båda. Exempelvis skulle de kunna finna en medelväg, där de låter kunderna bestämma om de vill dela allt, en del eller inget. För att maximera möjligheterna att fler ska vara villiga att dela datan kan incitament skapas för att motivera användare att vilja dela med sig av datan. Det bör dock tilläggas att för att detta ska bidra till värde för Fixaposture måste de ha möjlighet att ta till vara på datan. För att kunna åtnjuta fördelarna som datan innebär krävs dock både resurser och tid vilket kan vara svårt från början för Fixaposture. Vad gäller Fixaposture, som ett litet innovativt företag, kan datainsamling vara svårt att genomföra. Huruvida det är möjligt från början eller ej är således en prioriteringsfråga som bör tas i beaktning, tack vare möjligheterna data kan medföra.

Fixaposture besitter idag stor kunskap tack vare sina studier och delägares olika expertområden. Således anses Fixaposture redan minskat gapet till pionjärerna. Detta är något som de skulle kunna utnyttja, genom exempelvis trycka på de aspekter som gör Fixaspine bättre än pionjärernas kroppsburna teknik i marknadsföringen, möjligen ändra sin positionering, eller utnyttja sina tidigare kontakter för att snabbare kunna knyta viktiga avtal. Vidare kan de genom ett utnyttja efterföljarfördelen *Lärande av pionjären* genom deras redan genomförda studier. Med studier kan de, likt Upright och Swedish Posture, visa upp validitet som få andra potentiella efterföljare kan, vilket skapar konkurrensfördelar. Utöver detta bör Fixaposture, tack vare sina studier, ha en bra kännedom om vad som önskas hos kunderna, vilket tillsammans med sin erfarenhet gör att de snabbare kan komma ikapp pionjärernas kunskapsförsprång. Försättningsvis kan de genom mer professionella studier jämfört med pionjärernas studier, differentiera sitt varumärke mot en annan del av marknaden. *Wearable devices are connecting health care to daily life* (2022) hävdar, att kroppsburna teknik i framtiden kommer delas upp i de som är medicinskt klassade och de som är mer enkla. Således kan Fixaposture, tack vare sina mer professionella studier, differentiera sig till de medicinskt klassificerade produkterna, vilket kan hjälpa Fixaposture att undvika direkt konkurrens, samt möjliggöra att de får ett helt marknadssegment för sig självt.

Kopplat till kunskapsförsprång ses flertalet risker för Fixaposture. I dagsläget är Fixaposture i en investeringsrunda för att ta sin verksamhet vidare, varpå en viktig del som kapitalet ska gå till är att anställa en säljare. Anställning av en ny säljare anses vara en risk för Fixaposture, som bör tänka till vem det är de tar in. Givet pionjärernas kunskapsförsprång är det viktigt att

den som Fixaposture anställer besitter stor kunskap om marknaden, då det annars riskerar att stjälpa Fixaposture. Att föredra är en person som varit med om denna resa förut, vilket Fixaposture kan få genom att utnyttja *Fripassagerareffekten* och anställa direkt från Swedish Posture eller möjligtvis Upright. Ifall detta inte är möjligt borde det åtminstone vara en person från en snarlik bransch, då den snabbt kan anpassa sig och sätta sig in i arbetsuppgifterna.

Ytterligare risker ses för Fixaposture om deras investeringsrunda inte går som planerat. Uteblivet kapital skulle innebära ytterligare fördröjning i processen att nå marknaden och ge pionjärerna ytterligare kunskapsförsprång. Dessutom kan det även innebära en försämrad chans för Fixaposture att konkurrera, samt skapa möjlighet för fler efterföljare att etablera sig. Ifall fler efterföljare skulle etablera sig innan Fixaposture skulle det möjliggöra att även dessa efterföljare skulle få ett kunskapsförsprång gentemot Fixaposture. Enligt Fier Market Research (2021) förväntas den globala marknaden för hållningskorrigerande produkter växa med i genomsnitt 5.7 procent per år. Samtidigt har försäljningen för hälsorelaterade kroppsburna tekniker växt med i genomsnitt, 24 procent per år. Sammantaget är det ett rimligt antagande att den mer nischade svenska marknaden kommer se en relativt hög tillväxt. Således är det troligt att fler aktörer kommer få upp ögonen för denna marknad, vilket styrker att denna risk är något som Fixaposture bör ta i beaktning.

Ett annat exempel kan vara att Fixaposture skulle välja att positionera sig fel eller missbedöma hur mycket resurser som krävs inom exempelvis marknadsföring för att få igång försäljningen. Samtliga av dessa kan få dyra konsekvenser för Fixaposture, varpå det är viktigt att vara ödmjuk om sin kunskap och försök utnyttja fördelar såsom *Lärande av pionjären* i början till att de själva får en bra kunskap om marknaden, och först då ta de större investeringarna. Dock gäller det samtidigt att inte vara för passiv, utan det gäller att göra något för att kunderna ska välja Fixaspine istället för någon av pionjärernas kroppsburna tekniker.

En sista risk som ses är det faktum att Fixaposture vid framtagandet av sin kroppsburna teknik, Fixaspine, valde att innovera istället för att imitera. Då Fixaposture inte valde att imitera har de inte bara gått miste om minskade kostnader, utan även missat en möjlighet att minska pionjärernas kunskapsförsprång. Vidare vid utveckling av ny produkt uppkommer ofta buggar och fel vilket är en faktor bakom de högre kostnaderna, vilket kan bli problematiskt vid lansering av Fixaspine, ifall exempelvis buggar uppkommer först då. Detta hade kunnat undvikas helt om det istället hade imiterat. Således anses detta minska möjligheterna för Fixaposture att komma ikapp pionjärerna samt skapa eget kunskapsförsprång gentemot eventuella efterföljare. Dessutom kan både pionjärerna och potentiella efterföljare, när väl Fixaposture med sin kroppsburna teknik anträt marknaden, välja att imitera deras produkt. Därav kan både pionjärerna och de potentiella efterföljarna snabbare ta ikapp ett eventuell kunskapsförsprång som Fixaposture har kopplat till sin kroppsburna teknik.

5.2.4 Förtursfördelar

Som konsekvens av Uprights tidiga marknadsinträde har leverantörer knutits och leverantörsnätverk etablerats. Nämnvärt är att Upright etablerat partnerskap med Apple och Amazon vilket indikerar att Upright nyttjat förtursfördelar relaterat till partnerskap väl. Utöver återförsäljarna bedriver även Upright egenförsäljning där de främst riktar sig mot konsumentmarknaden, men har nu även börjat utforska företagsmarknaden. Vad gäller positionering på marknaden har de lyckats etablera sig väl på sina primära marknader. Upright har dock inte lyckats fylla det gap som finns för att hindra en efterföljare såsom Fixaposture att ta sig till marknaden. Därav anses Upright endast ha haft ett svagt utnyttjande av denna förtursfördel.

Som pionjärer innehar företagen fördelen att fritt välja produktattribut, där de har möjligheten att definiera marknaden och reducera valen för efterföljarna. Enligt Kerin et al. (1992) hade fördelarna varit starka om produkterna var komplexa eller i behov av kompletterande produkter, om en produktkategori skapades eller om produktutbudet är både djupt och brett. Upright erbjuder i dagsläget sin patenterade produkt tillsammans med en app försedd med tilläggstjänster. Med appen möjliggörs vissa fördelar vilka kan argumentera för att Upright nyttjat denna förtursfördel bra.

Gällande Swedish Posture har de, utöver egen försäljning, flertalet partnerskap med ett stort antal väletablerade återförsäljare på den svenska marknaden. Swedish Posture riktar sig även till konsumentmarknaden, men till skillnad från Upright har de dessutom lyckats etablera sig på företagsmarknaden och företagshälsan. Dock är det inte den kroppsburna tekniken som är i fokus där då den är relativt ny. Givet detta har Swedish Posture haft ett svagt utnyttjande av förtursfördelen. När det kommer till produktattributen erbjuder Swedish Posture i dagsläget enbart den kroppsburna tekniken, tillsammans med ett brett sortiment av andra hållningsprodukter. Vad gäller produktdjupet är detta inget som Swedish Posture jobbat med särskilt mycket.

Sett till både Upright och Swedish Posture har utnyttjandet av förtursfördelarna totalt sett varit svaga. Den tekniska komplexiteten är som tidigare nämnt låg och det har även medfört en mindre påverkan från begränsade resurser. Visserligen har efterfrågan varit stabil och likaså den tekniska utvecklingen men inte till den grad att marknaden givit extra styrka till pionjärernas fördel. Det kan därför heller inte påstås att pionjärerna lyckats med någon avskräckningseffekt gentemot deras efterföljare, som i detta fall är Fixaposture. På marknaden finns det fortfarande gap där nya preferenser och nischer kan komma för den kroppsburna tekniken. Fixaposture har således möjligheten komma in och täcka dessa och dessutom definiera nya huvudattributer och nischer. Rätt positionering kan begränsa mängden plats som finns för efterföljarna samtidigt som valen för denne minskas. Här har pionjärerna främst riktat sig till konsumentmarknaden i helhet vilket gör att Fixaposture kan dra nytta av *Lärande av pionjären* för att hitta mer optimal positionering. Fixaposture kan således bemöta pionjärens fördel genom positionering där de riktar sig mot företag. Genom positioneringen har de möjligheten att definiera marknaden då ingen annan aktör riktigt etablerat sig där ännu. Det finns även möjlighet att konkurrera inom samma marknadssegment där Fixaposture kan dra nytta av den marknadsföringen som pionjärerna redan gjort. Eftersom pionjärerna genom marknadsföring redan utbildat konsumenterna om produkttypen behöver då Fixaposture inte lägga lika mycket kapital på marknadsföring och på det viset få en *Imitationskostnadsfördel*.

Att det finns patent på marknaden kan vara en avskräckande effekt för Fixaposture, men då de valt att innovera och differentiera sin kroppsburna teknik har även de kunnat patentera, något som Fixaposture kan använda för att försvara sig mot senare efterföljare. Fixapostures patent skapar tillsammans med Uprights patent synergi som kan avskräcka efterföljande aktörer från marknaden då det ökar svårigheten för de att nyttja *Imitationskostnadsfördelar*.

Vidare använder sig båda pionjärerna av återförsäljare för att nå ut till slutkonsument, även om de säljer direkt via exempelvis sina hemsidor. Ifall Fixaposture väljer att också rikta sig mot slutkonsument finns möjligheter att utnyttja *Imitationskostnadsfördelen*. Främst då pionjärerna redan banat vägen för flertalet återförsäljare som visat sig vara intresserade att sälja vidare dessa kroppsburna tekniker. Således behöver inte Fixaposture lägga ner tiden och resurserna som pionjärerna redan lagt ner för att etablera sin kroppsburna teknik hos återförsäljaren. Riskerna som ses med detta är att givet att båda aktörerna har flertalet återförsäljare är det möjligt att de kan vara motvilliga att ta emot fler. Detta scenario anses dock vara föga troligt

då Upright inte finns hos de svenska återförsäljarna i dagsläget, samt givet att de inklusive Fixaposture finns tre varianter av denna kroppsburna teknik skulle de troligtvis vara villiga att ta in Fixaspine med.

Fixaposture har fortfarande möjligheten att knyta givande partnerskap med olika leverantörer och diverse partners, då det finns många aktörer på marknaden som pionjärerna inte bundit upp trots deras förtur. Dock kan rätt leverantörer för många företag, särskilt små, vara problematiskt att lokalisera och signera samarbete med. G. Nybom (personlig kommunikation, 2022, 22 mars) säger att “...till exempel du vill ha en ganska liten serie så går du till ett företag som producerar stora serier. Då vill inte ens de prata med dig. Så då stör du mer. Det är väldigt viktigt att komma med rätt produktionsvolym, rätt kvalitetskrav till rätt tillverkare”. Som ett litet innovationsföretag kan det således vara svårt för Fixaposture att skaffa sig gynnsamma kontrakt. Dessutom kan det vara svårare för mindre företag att förvärva rätt kompetenser, exempelvis relaterat till kunskap om konsumenternas upplevda behov och problematik, men även teknisk kunskap för hur en produkt kan framställas för att möta dessa behov och lösa problemen.

På liknande sätt som Fixaposture kan utnyttja *Imitationskostnadsfördelen* för återförsäljare hade de kunnat utnyttja fördelen kopplat till myndighetsbeslut. Dock, av vad som framkommit har ingen av pionjärerna i dagsläget försökt att uppnå någon form av myndighetsbeslut för sina respektive kroppsburna tekniker, varpå Fixaposture inte kunnat utnyttja dessa utan istället själva arbetat för att uppnå detta. För målet att få medicinsk klassificering har Fixaposture genomfört flertalet tester samt att Fixaspine har medverkat i olika typer av studier. Ifall de uppnår ett fördelaktigt myndighetsbeslut har Fixaposture istället öppnat upp möjligheten för eventuella konkurrenter att imitera, vilket är en nackdel som de bör ta i beaktning. Givet att Fixaposture får till ett myndighetsgodkännande kan både pionjärer som efterföljare själva utnyttja *Imitationskostnadsfördelen* och således få liknande fördelar som Fixaposture får från ett godkännande, men utan någon kostnad. Ifall detta blir verklighet kan de även välja att konkurrera på de marknader som myndighetsbesluten öppnar, vilket annars målet var att få vara ensamma på, varpå förtursfördelen som ett myndighetsgodkännande för Fixaposture hade kunnat innebära minskar.

Som ett litet innovationsföretag finns även risken att Fixaposture blir bortprioriterad av leverantörer. Till de kroppsburna teknikerna krävs det kretskort, vilket är en typ av begränsad resurs på grund av vissa ingående komponenter och metaller. Både Upright och Swedish Posture kan genom tidigt etablerade nätverk åtnjuta förtursfördelar kopplade till kretskort eftersom de i olika avseende är först på marknaden. Dock kan det inte anses att de utnyttjat denna fördel särskilt väl, främst på grund av att kretskorten för denna marknad inte är särskilt begränsade. Eventuella brister i kretskort kan eventuellt bli ett problem om produkterna går mot att bli mindre, men det har hittills inte gett en avskräckningseffekt gentemot efterföljare. De faktorerna som haft större inverkan är pionjärens storlek och deras varumärke. F. Nilsson (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) menar att “... en liten aktör kommer aldrig prioriteras framför Samsung eller någon sådan”.

Givet det ovanstående har Fixaposture stora möjligheter att dra fördelarna själva och stänga ute eventuella efterföljare om marknaden tillåter detta. Dock finns även risken att pionjärerna även väljer att satsa mer på att dra nytta av förtursfördelarna, vilket hade försvårat situationen för Fixaposture som ett litet företag.

5.2.5 Varumärkesfördel

Sett till varumärkesfördelar finns det tveksamheter kring Upright och hur de lyckats med sitt varumärke. På sin hemsida beskrivs produkten i fråga väl och historien om hur den kom till lika så. Vidare berättar F. Nilsson (personlig kommunikation, 2022, 23 mars) att Upright varit synliga i media under de senaste åren. Exempelvis har Forbes publicerat en positiv recension (Walters, 2021), vilket skulle kunna tyda på att de kunnat dra nytta av varumärkesfördelen. Det faktum att Upright var först med den kroppsburna tekniken och dess funktion på marknaden anses inte belysas i deras marknadsföring. Enligt Alpert och Kamins (1995) skulle detta kunna tyda på att de inte utnyttjat denna fördel alls. Dock, givet att det inte finns andra aktörer än Upright och Swedish Posture skulle Upright, tack vare sin exponering på diverse medier, ha möjlighet att uppnå pionjärsstatus och således dra nytta av varumärkesfördelen. Frågan om Upright dragit nytta av varumärkesfördelen eller ej anses kunna besvaras först när en efterföljare anträt. Dock, givet hur Uprights marknadsföring ser ut idag anses denna möjlighet vara liten, då de framför allt inte varit tydliga med detta budskap på den svenska marknaden.

Då fokus skiftas till Swedish Posture och deras varumärke kan det tydligt ses att de har en större närvaro på den svenska marknaden. Det finns direkta sälkanaler till marknaden, direkt till slutkonsument. Vidare har de även en mer märkbar marknadsföring, som P. Harrie (personlig kommunikation, 2022, 22 mars) beskriver som både aggressiv och kaxig. Dock skall tilläggas att detta främst gäller indirekt konkurrerande produkter. Utöver marknadsföringen beskrivs även historien bakom bolaget och deras kroppsburna teknik. Det faktum att det är Swedish Posture som är pionjärer på den svenska marknaden med den kroppsburna tekniken är inget som lyser igenom, varpå liknande argument kan läggas som för Upright att Swedish Posture inte utnyttjat varumärkesfördelen väl.

För Swedish Postures del anses även här att de utnyttjat denna fördel svagt. Detta trots att de har en större närvaro på den svenska marknaden. Likt Upright har Swedish Posture inte alls visat på att de är pionjärer i deras marknadsföring och således kan de inte anses försökt utnyttja denna fördel. Sammantaget anses att Upright enbart ha utnyttjat denna fördel svagt. Marknaden hade haft potential att stärka denna fördel men till följd av att Upright inte haft närvaro på den svenska marknaden går denna potential till miste. Dessutom framhäver inte Upright heller att de är pionjärer i sin marknadsföring.

Mot bakgrund i vad som beskrivits ovan finns det möjlighet för Fixaposture att utnyttja *Lärande av pionjären* och själva eventuellt åtnjuta varumärkesfördelen. Detta kan göras genom att trycka på Fixaspines ytterligare funktionalitet i deras marknadsföring. Carpenter och Nakamoto (1996) menar att detta kan möjliggöra för Fixaposture att själva få en pionjärsstatus på marknaden och bli den referenspunkt som potentiella kunder kommer jämföra pionjäreernas kroppsburna teknik emot. Således, givet att de lyckas med att omdefiniera marknaden och uppnå pionjärsstatus, kan Fixaposture få möjlighet att själva uppnå varumärkesfördelen varpå kunderna på marknaden kommer ha en positiv uppfattning gentemot Fixaposture. Dock är det inget som tidigare nämnts kommer gratis, då Alpert och Kamins (1995) menar att kunderna på marknaden måste veta att Fixaposture faktisk är pionjärer i denna kontext för att kunna åtnjuta denna fördel. Således måste Fixaposture om de lyckas med sin produkt trycka på att de var först med denna innoverande variant av pionjäreernas kroppsburna teknik för att få möjlighet till varumärkesfördelen.

Som redan analyserats kan Fixaposture, genom att utnyttja *Lärande av pionjäreren*, välja att positionera sig annorlunda. Genom att positionera sig mot annat segment ses möjlighet för Fixaposture att uppnå pionjärsstatus. Ifall Fixaposture lyckas med att uppnå pionjärsstatus ses

dessutom möjlighet för Fixaposture att själva utnyttja denna fördel, då pionjärerna anses inte fullt ut lyckats med detta. Viktigt att ha i åtanke är att, inom valt segment, trycka på att Fixaposture är pionjärer, för att på detta sätt kunna få en positiv uppfattning hos användarna. Ifall Fixaposture inte trycker på att de är pionjärer kommer denna fördel inte kunna utnyttjas även för Fixaposture. Lyckas Fixaposture differentiera sig annorlunda och dra nytta av fördelen ökar de dessutom sina konkurrensfördelar mot pionjärerna och eventuella efterföljare om de skulle vilja ge sig in inom samma segment. Vidare hade detta kunnat möjliggöra för Fixaposture att bygga ett starkt varumärke, vilket skulle kunna underlätta för Fixaposture om de väljer att vidare positionera sig annorlunda, försöka etablera sig utomlands eller gå direkt till slutkonsument för att konfrontera de båda pionjärerna.

Tack vare pionjärernas intensiva marknadsföring tillsammans med sina genomförda studier kan Fixaposture som efterföljare på marknaden utnyttja *fripassagerareffekten*. Mer specifikt kan Fixaposture bland annat nyttja pionjärernas investeringar i marknadsföring genom att använda samma nyckelord eller sökningsord på exempelvis Google-annonser. Vidare kan de utnyttja investeringarna i marknadsföring och studier som pionjärerna genomfört genom att de sprider kunskap och ökar konsumenterna medvetenhet om de nack- och ryggrelaterade problem, samt bidrar med information om att det finns kroppsburna tekniker på marknaden som hjälper mot besvären.

En risk som observerats är att Upright och Swedish Posture, tack vare sin tid ensam på marknaden och deras marknadsföring, uppnått denna fördel. Även om Upright inte varit aktiva på den svenska marknaden kan deras tid ensam på andra marknader lett till att de uppnått en pionjärsstatus. När Uprights och Swedish Postures marknadsföring och partnerskap, som de haft genom åren, tas i beaktning går det att argumentera för att de inte är i behov av att trycka på att de är pionjärer, utan de får denna fördel oavsett. Det skulle kunna bli svårt för Fixaposture att själva uppnå denna fördel om detta blir fallet. Således skulle Fixaspine inte vara lika intressant för potentiella kunder som kommer ställa valet i relation med att välja Uprights eller Swedish Postures kroppsburna teknik. Problematiken förstärks gällande detta avseende för Fixaposture då de är ett litet innovativt företag, vilket gör att möjligheten att lägga resurser på att övervinna denna fördel och få igång försäljningen kan bli dyrt. Därav bör de väga risken med att Upright eller Swedish Posture kan ha utnyttjat denna fördel med hur mycket resurser de har råd att lägga för att övervinna fördelen när de nu antrar marknaden.

Vidare ses en risk för Fixaposture kopplat till ett eventuellt val av att positionera sig annorlunda. Givet att de skulle välja att inte gå mot slutkonsument likt pionjärerna kan det som beskrivits ovan ge Fixaposture en möjlighet att undvika pionjärernas varumärkesfördel. Dock kan det också innebära att det blir en mindre lyckad positionering eller att de skulle bli förknippade med sin valda nisch. Att det kan bli fel i positioneringen och att det valda segmentet inte ger den respons som förutspått anses vara en självklar risk, vilket Fixaposture via sin erfarenhet redan vet, varpå det inte behandlas utförligare.

Att bli förknippad med sin valda nisch kan både vara positivt och negativt för Fixaposture. I vissa fall kan det vara att föredra, då exempelvis att bli förknippad med ett premiumsegment kan ge möjligheter till bättre marginaler. I vissa fall kan det dock orsaka mer skada än nytta. Exempelvis kan Fixaposture välja att rikta sig mot sjukvården, vilket är ett alternativ som de i dagsläget utvärderar. Skulle de lyckas med att slå sig in där kan Fixaspine bli förknippad med att vara en sjukvårdsprodukt och således bli överkvalificerad för vissa konsumenter. Användare skulle således kunna vara mer villiga att köpa Uprights eller Swedish Postures produkt, som är både billigare och enklare. Vidare kan statusen spela roll då användare kanske inte vill använda en kroppsburn teknik som klassas som sjukvårdsprodukt. Därav kanske användare inte blir

intresserade av Fixaspine förrän exempelvis en skada uppkommer. I detta fall kan Fixaposture behöva lägga resurser på att ändra sin status på marknaden för att kunna konkurrera inom andra segment. Att välja hur de ska positionera sig är således en aspekt Fixaposture som efterföljare bör ta i beaktning, då det kan få konsekvenser för deras fortsatta mål att växa och ta marknadsandelar inom olika segment.

Liknande problematik ses om Fixaposture skulle välja att gå via återförsäljare. Genom att nyttja möjligheten att pionjärerna banat väg för samarbeten och partnerskap med flera återförsäljare, kan Fixaposture utnyttja efterföljarfördelen *Imitationskostnadsfördelen* och själva göra detta. Dock, givet att Fixaposture har lagt mycket fokus på att varumärket ska bli förknippat med kvalitet, kan de inte välja vilket partnerskap som helst, då det kan skada den varumärkesbild som Fixaposture eftersträvar. Därav bör Fixaposture vara uppmärksamma på vilka de ingår samarbeten med, eftersom det på samma sätt som positioneringen kan göra Fixaposture förknippat med en nisch. Att bli alltför nischad kan vidare bli problematiskt vid försök att ge sig in på andra segment på marknaden.

Sist ses en risk att en stor aktör med välkänt varumärke kommer in som efterföljare på marknaden. Ifall detta skulle ske kan det innebära att de varumärkesfördelar som Fixaposture har möjlighet att uppnå via positionering, försvinner. Detta på grund av att ett starkt varumärke anses väga tyngre än det faktum att en aktör är pionjär. I nuläget attraherar dock inte branschen företag såsom Samsung, Philips eller Apple, men i takt med att marknadens värde ökar, växer även intresset från dessa aktörer. Ifall det skulle bli verklighet kommer inte bara Fixapostures potentiella varumärkesfördel försvinna, utan de kommer även behöva konkurrera med resursrika företag, vilket kommer försvåra situationen ytterligare.

5.2.6 Prototypicitet

Pionjären har stora möjligheter att forma kundernas preferenser och beteenden genom att vara först på marknaden. E. Ekesbo menar på att det är företagen som måste forma marknaden, genom att säga “... *kunderna kan inte forma marknaden för de vet inte vad de behöver. Därför måste vi forma marknaden för att tala om för det att det är detta som spelar roll*” (E. Ekesbo, personlig kommunikation, 23 mars, 2022). När det kommer till prototypstatus kan Upright anses vara den pionjären som satt standarden. Sett till deras kroppsburna tekniker är de relativt små i storlek, ca fyra centimeter stora, och fästs med tejp eller med ett halsband. Givet att Swedish Postures produkt kom senare går det redan att se effekten, där även Vibe digital är liten till storleken.

Vad gäller Swedish Posture har de varit påverkade av Uprights prototypicitet, där även deras kroppsburna teknik är liten till storlek. En skillnad som kan ses är att denna fäst med hjälp av magneter istället. Dock kan även Swedish Posture anses ha satt en standard, genom att vara först med sin kroppsburna teknik på den svenska marknaden och har således drivit på och förstärker den prototypicitet som finns på marknaden. Givet hur de kroppsburna teknikerna, som finns på marknaden, ser ut och vad de mäter kommer troligtvis framtida generationer av apparaterna att vara liknande sett till både applicering och design, om inte ett teknikskifte sker.

I dagsläget anses båda pionjärerna varit med och bidragit till att sätta en form av prototypstatus på den svenska marknaden. Försättningsvis ses i marknadsanalysen att fördelen kopplat till prototypicitet möjliggör för pionjärer att utnyttja denna fördel, varpå både Upright och Swedish Posture anses ha utnyttjat denna fördel starkt. Dock, att det redan existerar en prototypicitet på marknaden är inte alltid en nackdel för efterföljaren. En möjlighet för Fixaposture som

efterföljare är att utnyttja *Fripassagerareffekten* där de exempelvis slipper lägga pengar på FoU för den kroppsburna teknikens design eller andra funktionaliteter. Något annat som talar till efterföljarens fördel är marknadsutvecklingen. Eftersom den tekniska utvecklingen accelererar samt att fler aktörer väntas äntra marknaden och begränsa pionjärens ensamtid talar det för att marknaden inte kommer ge lika stor fördel till pionjären i framtiden.

I enlighet med det som Carson et al. (2007) nämner är prototypiciteten som starkast i början för att sedan ebba ut och sen till slut upphöra. För att pionjären ska kunna behålla fördelen behöver denne ständigt uppdatera sina produkter för att vara den som kontinuerligt formar konsumentens preferenser. Sett till de kroppsburna teknikerna som finns hos Upright och Swedish Posture har det inte skett några stora förändringar i designen. Upright Go och Upright Go 2 är nästan identiska i utseendet och vad gäller Vibe digital har den en annan form och färg, dock är detta inte särskilt annorlunda från den prototypiciteten som satts. Appliceringen däremot har uppdaterats, där det finns olika alternativ till hur apparaterna fästs. Allt detta tyder på att de kanske inte kommer kunna behålla sin prototypstatus då de inte kontinuerligt jobbar med att forma kundernas preferenser.

Vidare kan utvecklingstakten för branschen öka och att teknikskiften kan ske är något som G. Nybom inte utesluter och nämner att: "*Allting utvecklas hela tiden och blir bättre*" (G. Nybom, personlig kommunikation, 22 mars, 2022). Således finns det en teoretisk chans att det kommer att bli en annan design i framtiden. F. Nilsson (personlig kommunikation, 23 mars, 2022) menar på att det kan utvecklas nya kundsegment, exempelvis inom idrotten eller bland unga. Därav finns det en möjlighet för Fixaposture att, genom att utnyttja *Lärande av pionjären*, sätta en ny prototypstatus och således nyttja denna pionjärsfördel själv. Ett exempel på hur det kan göras är genom att låta användarna i viss mån själva bestämma hur den kroppsburna teknik ska se ut. Exempelvis möjliggöra för barn att få sin favoritsuperhjälte på produkten, eller ha möjligheten att kunna måla på den och samtidigt möjliggöra för en vuxen på kontor att få produkten stilren i diskreta färger. Ifall Fixaposture kan integrera detta koncept kan det bidra till att prototypiciteten på marknaden ändras. Det ska dock poängteras att detta kan medföra svårigheter för Fixaposture, speciellt vid marknadsinträde, eftersom möjligheten för användaren att själv designa produkten troligtvis kommer vara ett dyrare alternativ och kan ställa till problem vid produktion.

Ett annat exempel är genom att lägga fokus på förpackningen. Genom att, likt Apple, göra en elegant förpackning kan en premiumkänsla fås som kommer bli likt en preferens som andra aktörers förpackningar och kroppsburna tekniker kommer jämföras med. Vidare kan Fixaposture även vid framtagandet av förpackningen fokusera på form och storlek, vilket kan möjliggöra att den kan enkelt förvaras hemma, skickas direkt till brevlåda och underlätta leverans, varpå det senare även kan ses som en fördel ur en hållbarhetsynpunkt.

Att det finns en prototypicitet medför en eventuell risk att Fixaposture inte lever upp till den och ratas av konsumenterna. Exempelvis om kunderna tycker att Fixaspine är för stor i jämförelse med pionjärernas produkter, eller ifall det inte uppskattas av kunderna att det inte finns andra alternativ för att fästa Fixaspine, utöver halsbandet. Väljer Fixaposture att försöka sätta en ny prototypicitet finns det risk då det inte är säkert att kunderna ser nyttan med de nya funktionaliteterna som Fixaposture väljer att erbjuda. En annan väg att gå för efterföljaren kan också vara att jobba med produktutbudet, där både bredden och djupet utvecklas. På detta sätt kan efterföljaren följa prototypiciteten, samtidigt som de kan forma kundernas preferenser. Värt att notera är att det är viktigt för Fixaposture att ständigt uppdatera produkterna för att forma kundernas preferenser, när de väl uppnått en prototypstatus.

5.2.7 Hållbarhetsfördel

Zhang och Song (2020) menar på att pionjärer som har ett omfattande hållbarhetsarbete kan åtnjuta starkare pionjärsfördelar än pionjärer som inte gör det. Medan Klewitz och Hansen (2014) menar på att det kontinuerligt ställs högre krav på hållbarheten för innovationer, som alla företag, oavsett storlek, måste ta hänsyn till. I och med att Upright inte är ett börsnoterat företag har de inte heller skyldighet att uppvisa sitt hållbarhetsarbete. Hållbarhetsarbetet är inte något de uttryckligen trycker på via sin hemsida heller, men givet vad deras produkt gör kan det argumenteras för att de har ett gediget arbete inom social hållbarhet, vilket kan skapa konkurrensfördelar gentemot eventuella efterföljare. Dock inom den bransch Upright är verksamma på skulle högst troligt även eventuella efterföljare också uppnå högre hållbarhetsarbete inom social hållbarhet. Enligt Sustainalytics (2022) får ägarna till Upright, Dario Health, inte speciellt bra Environmental, Social and Governance (ESG) risk-gradering. Där får de 37.3, vilket innebär hög risk. Omdömet baseras bland annat på att de har medelhög exponering kring materiella ESG-frågor och svag ledning när det kommer till att bemöta dessa. Med detta i åtanke är det rimligt att det även influerar Upright som givet detta kan anses lyckats mindre bra med sitt hållbarhetsarbete.

Swedish Posture är liknande Upright gällande social hållbarhet. Utöver detta redovisas dock inget hållbarhetsarbete av vad som går att hitta, varken hos bolaget eller koncernen. Något som även P. Harrie bekräftar: *“Det är ingenting de har varit ute och skrivit, jag tror de är neutrala”* (P. Harrie, personlig kommunikation, 22 mars, 2022). Dock menar G. Nybom (personlig kommunikation, 2022, 22 mars) att det finns flertalet direktiv som samtliga aktörer måste följa, vilket innebär att de följer lagkrav. Sett till de tre krav som Lamertz och Tetrault Sirsly (2008) nämner är vissa delar av hållbarhetsarbetet centrala för båda pionjärerna då de är fokuserade på hälsa och social hållbarhet. När det gäller synlighet, utöver deras tydliga fokus på produkter för hållning och hälsa, går det som nämnt inte att hitta något redovisat hållbarhetsarbete. Dock är pionjärerna två väletablerade aktörer som har möjlighet att tillgodogöra fördelen, det vill säga om Upright eller Swedish Posture väljer att satsa på hållbarhetsarbete kommer de troligtvis inte ha problem att kapitalisera på den ökade efterfrågan som arbetet skulle medföra. Det bör också påpekas att både Upright och Swedish Posture befunnit sig flera år ensamma på vardera marknad där det funnits en säker efterfrågan. Sammanfattningsvis kan det sägas att varken Upright eller Swedish Posture har haft något utnyttjande av de fördelarna som hållbarhetsarbete kan föra med sig. Detta främst då de inte har något hållbarhetsarbete till att börja med, i alla fall inget uppvisat arbete.

Fixaposture har således möjligheten att själva utnyttja hållbarhetsfördelen genom att inkorporera hållbarhetsarbete och göra den till en central del av sin verksamhet. För att uppnå de högt ställda kraven inom hållbarhet kan Fixaposture välja att satsa på något eller några av innovationsområdena produkt, process eller organisation, som tas upp av Rennings et al. (2006). Eftersom Fixaposture har en väldigt liten organisation kommer det inte påverka deras hållbarhetsarbete i någon större utsträckning genom att satsa resurser där. Var de istället har möjlighet att tjäna mycket är i sitt bemötande av produkt och process. Att satsa på processen, genom att tillverka produkten i Sverige skulle kunna sänka utsläppen i form av minskade transporter, samt genom att använda svensk energi, som enligt Statistiska Centralbyrån (2022) år 2021 bestod av 60 procent förnybar el. Utöver detta kan Fixaposture satsa på att göra produkten hållbar i största möjliga utsträckning, till exempel, genom att använda svenska komponenter eller återanvänt material, i syfte att eftersträva en cirkulär ekonomi. I det fall Fixaposture väljer att implementera en cirkulär affärsmodell skulle det kunna skapa höga inträdesbarriärer mot senare efterföljare, dock mot höga kostnader. Det skulle även ställa krav

på att hela leverantörskedjan klarar av det och att företaget har en sådan struktur att de kan jobba med det på ett effektivt sätt. Det finns således risk att Fixaposture saknar de resurser som krävs för ett mer omfattande hållbarhetsarbete, då de är ett litet innovationsföretag med begränsat kapital. Vid alltför begränsade resurser är även ett alternativ att samarbeta med andra aktörer kring FoU och cirkulär ekonomi Kamien et al. (1992) påstår att samarbete tenderar att öka lönsamheten för de företag som ingår i samarbetet. Problem kan dock vara ifall pionjären inte vill ingå i samarbete med Fixaposture då de enligt Pisano (1990) tenderar att vilja bibehålla en hög konkurrenskraft mot sina efterföljare.

Vidare ses ytterligare en fördel kopplat till Fixaposture om de lyckas dra nytta av hållbarhetsfördelen och således inkorporera hållbarhet i sin verksamhet. I det fall Fixaposture kan rapportera positiv ESG-data menar Amel-Zadeh och Serafeim (2018) att Fixaposture kan få fler investerare till sig och därav möjliggöra för att få in mer kapital till sin verksamhet, vilket kan vara viktigt för framtida tillväxt. Vidare belyser Amel-Zadeh och Serafeim (2018) att möjlighet till hållbara obligationer, såsom sociala eller gröna obligationer, som Fixaposture, givet att hållbarhet inkorporeras, kan utnyttja.

Värt att belysa är att genom starkt hållbarhetsarbete kan Fixaposture bli mer trögrörliga än pionjärerna, som genom att inte fokusera på hållbarhet i hög grad kan anses vara mer flexibla vid förändringar på marknaden. Samtidigt finns även risken att konsumenten kanske inte ser värdet eller inte bryr sig om hållbarhetsarbete. De investeringarna som satsats på hållbarhetsarbetet hade istället kunnat användas i andra investeringar som kunderna värderar, exempelvis utökande av produktsortiment. Huruvida detta kommer vara ett problem är svårt att förutspå, men det gäller att hitta en balansgång för att både lyckas dra nytta av fördelarna som hållbarhetsarbete utgör och på samma gång inte bli för inlåsta

Eftersom de båda pionjärerna inte utnyttjat hållbarhetsfördelen finns det ingen möjlighet för Fixaposture att imitera. Således blir det de själva som får bana vägen för att lyckas skapa dessa fördelar. Ifall Fixaposture väljer att göra hållbarhetsarbetet till ett prioriterat område finns risken att konkurrenterna kommer se Fixaposture som pionjärer och välja att imitera deras hållbarhetsstrategi. För att tillgodogöra sig de positiva effekter som kan uppkomma till följd av att vara pionjär på området gäller det för Fixaposture att göra hållbarhet till något som är centralt inom företaget. Dessutom behöver Fixaposture synliggöra sitt hållbarhetsarbete för intressenter att se. Lyckas Fixaposture med detta menar Lamertz och Tetrault Sirsly (2008) att de skapat en hållbar konkurrensfördel som andra aktörer kommer få svårt att efterlikna.

Möjligheter för Fixaposture	Risker för Fixaposture
• Fripassagerareffekten • Genom att hänvisa till konkurrenternas publicerade studier kan det framhåvas att Fixaspine har mer omfattande funktionalitet • Tack vare att pionjärema har satsat på marknadsföring behöver Fixaposture inte motivera för marknaden varför produkten är nödvändig • Imitation • Imitera tilläggstjänster för att skapa inläsningseffekt • Imitation av konkurrenters framgångar inom process och tillverkning • Den prototypicitet som är satt av konkurrenter på marknaden kan imiteras kostnadseffektivt genom att studera pionjären. • Lärande av pionjären • Genom att satsa på ett djupare produktutbud kan högre byteskostnader erhållas • Analys av upplevd kundnöjdhet hos konkurrenter gör att resurser kan maximeras där kundnöjdheten blir som störst • Kostnadsfördelar kan erhållas tack vare att konkurrenter minskat osäkerheten kopplat till efterfrågan • Utnyttjande av data insamlat från konkurrenter ger helhetsbilden av marknaden. Vidare kan en mer etisk metod av hanteringen med personlig data tillämpas för att erhålla ökad trovärdhet • Positionering genom differentiering i syfte att skapa ett starkt varumärke inom annat kundsegment • Bemötande av pionjärfördelen • Genom att utnyttja förtursfördelen och upprätthålla patent ökar möjligheten att stänga ute eventuella efterföljare • Förtursfördelen kan utnyttjas vid skapandet av egna partnerskap • Genom att omdefiniera marknaden med hjälp av en bättre produkt kan Fixaposture uppnå pionjärsstatus och därmed erhålla fördelar kopplade till pionjärer	Risker kopplade till pionjärsfördelarna • Ifall Upright utvecklar en plattform kan det leda till ökade byteskostnader • Swedish Posture ingår samarbeten eller börjar erbjuda tilläggstjänster • Konkurrenterna får upp större försäljningsvolymen på den svenska marknaden, vilket kan leda till stordriftsfördelar ökad priskonkurrens • Det kan vara svårt att anskaffa rätt typ av kunskap inom sälj/marknadsföring • Övertro på den egna förmågan i kombination med ett kunskapsglapp inom försäljning kan leda till låga försäljningsvolymen • Det kan bli svårt att säkra bra och prisvärda leverantörer då vissa leverantörer kräver för stora serievolymen • Fixaposture är varken pionjär på den globala eller svenska marknaden vilket medför risken att pionjärema maximerar de varumärkesfördelar kopplade till att vara först • Osäkerheten ökar vid annorlunda positionering än konkurrenterna vilket kan leda till att varumärket blir förknippat med t.ex. rehab och inte med preventivt syfte • Då kunderna inte ser nyttan med funktionaliteterna och om produkten inte lever upp till prototypiciteten kan kunder komma att välja konkurrerande produkter • Investeringarna i hållbarhet är överflödiga då de inte värdesätts av kunderna vilket leder till pengar i sjön • Resurser till att göra rent miljömässiga investeringar saknas kan leda till att konsumenter väljer ett mer miljömedvetet alternativ

Tabell 5.3 Tabellen visar de identifierade möjligheter och risker för Fixaposture.

6 Slutsats

Syftet med studien är att utifrån hur marknaden ser ut, samt hur pionjärerna utnyttjat sina pionjärsfördelar, undersöka vilka möjligheter och risker det finns för Fixaposture som ett litet innovationsföretag, när de ska äntra den svenska marknaden som efterföljare. För att besvara syftet har två forskningsfrågor använts:

- Vilka möjligheter finns för Fixaposture att utnyttja efterföljarfördelar vid intåg på en marknad där endast pionjärer befinner sig?
- Vilka risker finns för Fixaposture som efterföljare på en marknad där endast pionjärer befinner sig?

För att se möjligheter och risker för ett efterföljande företag krävs omfattande kännedom om marknaden de vill ta sig in på. Detta eftersom teorin pekar på flertalet marknadsfaktorer som i sin tur påverkar hur starka pionjärsfördelarna är. Faktorerna påverkar alltid fördelarna på samma sätt men graden av påverkan är unik för varje marknad. Som Tabell 5.1 visar är pionjärens ensamtid på marknaden och teknisk utveckling de faktorer som påverkar denna marknad mest. Teknisk komplexitet är ett exempel på en faktor som har potential att påverka flertalet pionjärs- och efterföljarfördelar, men som på denna marknad har mindre betydelse som situationen ser ut i nuläget.

Gällande möjligheterna för Fixaposture att utnyttja efterföljarfördelar, inom branschen för hållningskorrigering kroppsburen teknik på den svenska marknaden, lyftes möjligheter att nyttja samtliga efterföljarfördelar: *Fripassagerareffekten*, *Imitationskostnadsfördelar* och *Lärande av pionjären*. Dock i varierande grad, beroende på marknadssituationen och på hur pionjärerna utnyttjat pionjärsfördelarna.

Från studien framgår det att Fixaposture kan nyttja *Fripassagerareffekten* och *Imitationskostnadsfördelar*, där de har möjligheter att rida på vågen av pionjärernas investeringar inom studier, marknadsföring och kunskapsspridning. Fixaposture kan även välja att imitera exempelvis de tilläggstjänster som hör till den kroppsburna tekniken eller välja att ha samma återförsäljare som pionjärerna.

Även *Lärande av pionjären* lyfts som fördelar för Fixaposture att nyttja. En central punkt för Fixaposture är att de bör, i varje avseende, erbjuda mer värde än pionjärerna till kunderna på den svenska marknaden. Här bör de därför trycka på att Fixaspine är en bättre produkt med ytterligare funktionaliteter. Fixaposture kan på detta sätt få en typ av pionjärsstatus, där deras produkter kan användas som den nya referenspunkten för prototypicitet. Det framgår även att Fixaposture kan dra nytta av varumärkesfördelen själv genom att trycka på att de är pionjärer inom det valda segmentet. Studien pekar även på att hållbarhetsfördelarna är outnyttjade av pionjärerna, varpå Fixaposture har möjlighet att utnyttja denna fördel för att stärka sina andra fördelar och för att få in investeringar i företaget.

Kopplat till *Lärande av pionjären* kan Fixaposture även lära sig av pionjärernas misstag. Ett misstag som identifierades var att pionjärerna hade lämnat luckor för efterföljare att komma in på marknaden. En möjlighet för Fixaposture var att rikta sig mot företagsmarknaden då ingen av pionjärerna var väletablerade där. Dessutom finns det möjligheter för Fixaposture att omdefiniera marknaden genom att nischa sig mot olika kundsegment, exempelvis mot barn och ungdomar eller mot idrottare. Fixaposture kan även välja att differentiera från pionjärerna med hjälp av mer exklusiva förpackningar. Fixaposture kan på detta sätt bli den aktören på marknaden som sätter prototypiciteten. En annan faktor kopplat till *Lärande av pionjären* som identifierades var behandlingen av data. Från studien framgår det att ingen av pionjärerna har

lyckats med att behandla data på ett etiskt och lönsamt sätt. Lyckas Fixaposture med detta finns det stora möjligheter för det att dra över kunder från pionjärerna.

Gällande de risker som finns för Fixaposture, som efterföljare på marknaden, är vissa av dessa kopplade till de begränsningarna som Fixaposture har. Bland annat lyfts företagets storlek och deras begränsade tillgång till resurser som påverkande faktorer. På grund av dessa begränsningar riskerar Fixaposture att gå miste om vissa fördelar som finns för en efterföljare. Som en liten aktör med begränsade resurser måste Fixaposture prioritera vart deras kapital ska gå till, exempelvis kan de välja att prioritera marknadsföring, hållbarhetsarbete eller produktutveckling.

En annan viktig faktor som lyfts i studien är att Fixaposture, som en liten aktör på marknaden, inte innehar samma förhandlingskraft mot exempelvis leverantörer eller potentiella återförsäljare. Fixaposture kommer inte heller att prioriteras över större aktörer när det kommer till bland annat anskaffningen av begränsade resurser.

Studien lyfter även risken med att Fixaposture kan positioneras sig fel på marknaden, där även de misslyckas med att täcka de gapen som finns för efterföljare. Här är en stor risk att stora aktörer med starka varumärken och stora finansiella muskler kommer in på marknaden. Dessutom finns inte hotet bara från senare efterföljare, studien visar på att pionjärernas försprång kan göra att de kan utnyttja stordriftsfördelar för att priskonkurrera med efterföljare. Vidare framgår det av studiens analys att Fixaposture kan nyttja pionjärsfördelar, dock finns det inget som säger emot att även pionjärerna kan nyttja efterföljarfördelarna. Med pionjärernas storlek och finansiella muskler kan de enkelt dra nytta av exempelvis *Fripassagerareffekten* eller *Imitationskostnadsfördelarna*. Givet att Fixaposture kan dra nytta av vissa pionjärsfördelar, lyftes även risker kopplat till detta. Genom att vara först i vissa avseende kan Fixaposture varken imitera eller lära sig av misstagen som en tidigare aktör skulle ha gjort. Att innovera är oftast mer kostsamt än att imitera och risken finns att Fixaposture gör felinvesteringar eller att de har en övertro på sina egna produkter och tjänster. Det är således viktigt att undersöka vad kunderna faktisk efterfrågar och inte bara vad de säger att de vill ha.

Avslutningsvis framgår det i studien att marknaden för hållningskorrigering produkter präglas av en hög tillväxttakt, således kan det vara oundviklig att fler efterföljare kommer att komma in i bilden. Sena efterföljare som även kan utnyttja efterföljarfördelarna, *Lärande av pionjären*, *Imitationskostnadsfördel* och *Fripassagerareffekten*. Det gäller därför för Fixaposture att positionera sig rätt på marknaden, kontinuerligt forma kundernas preferenser och skapa höga inträdesbarriärer för att minimera den glipan som finns för potentiella efterföljare. Dessutom gäller för Fixaposture att maximera tiden mellan sig själva och efterföljare som anträr efter, för att de ska hinna växa sig stora på marknaden och bli konkurrenskraftiga.

Referenslista

Allabolag. (2022). Fixaposture AB. Hämtad 2022-03-22 från <https://www.allabolag.se/5590455704/fixaposture-ab>

Alpert, F. H., & Kamins, M. A. (1995). An empirical investigation of consumer memory, attitude, and perceptions toward pioneer and follower brands. *Journal of Marketing*, 59(4), 34-45.

Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87-103.

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.

Boddie, J. (2005). Has apple hit the right disruptive notes. *Strategy & Innovation*, (July–August), 3-4.

Boulding, W., & Christen, M. (2001). First-mover disadvantage. *Harvard Business Review*, 79(9), 20-21.

Buaron, R. (1981). New-game strategies. *The McKinsey Quarterly*, 12(Spring), 24-40.

Carpenter, G. S., & Nakamoto, K. (1996). Impact of consumer preference formation on marketing objectives and competitive second mover strategies. *Journal of Consumer Psychology*, 5(4), 325-358.

Carpenter, G. S., Shankar, V. & Krishnamurthi, L. (1998). Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing research*, 35(1), 54-70.

Carson, S. J., Jewell, R. D., & Joiner, C. (2007). Prototypicality advantages for pioneers over me-too brands: the role of evolving product designs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 172-183.

Cassiman, B., & Veugelers, R. (2002). R&D cooperation and spillovers: some empirical evidence from Belgium. *American Economic Review*, 92(4), 1169-1184.

Chen, M. J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of management journal*, 38(2), 453-482.

Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic management journal*, 35(1), 1-23.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.

Chung, K., Jayaraman, S. & Park, S., (2014). Wearables: Fundamentals. *Advancements, and a Roadmap for the Future*, 1-23.

Dario Health. (2021). DarioHealth Announces Acquisition of Leading Digital Musculoskeletal Company Upright Technologies and \$70 Million Financing. Hämtad 2022-

03-29 från <https://dariohealth.investorroom.com/2021-01-27-DarioHealth-Announces-Acquisition-of-Leading-Digital-Musculoskeletal-Company-Upright-Technologies-and-70-Million-Financing>

Dedehayir, O., & Steinert, M. (2016). The hype cycle model: A review and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 28-41.

Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The accounting review*, 86(1), 59-100.

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.

Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2014). Att utreda, forska och rapportera. Liber.

Farrell, J., & Shapiro, C. (1988). Dynamic competition with switching costs. *The RAND Journal of Economics*, 19(1), 123-137.

Fiegenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output flexibility—a competitive advantage for small firms. *Strategic management journal*, 12(2), 101-114.

Fior Market Research. (2021). *Global Posture Correctors Market, Forecast to 2028*. <https://www.marketandresearch.biz/report/224608/global-posture-correctors-market-growth-2022-2028>

Frick, W. (2014). Being early beats being better. *Harvard business review*, 92(6), 30-31.

Fu, W., Wang, Q., & Zhao, X. (2017). The influence of platform service innovation on value co-creation activities and the network effect. *Journal of Service Management*, 28(2), 348-388.

Gal-Or, E. (1985). First mover and second mover advantages. *International Economic Review*, 649-653.

Giggins, O. M., Persson, U. M., & Caulfield, B. (2013). Biofeedback in rehabilitation. *Journal of neuroengineering and rehabilitation*, 10(1), 1-11.

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal*, 204(6), 291-295.

Glazer, A. (1985). The advantages of being first. *The American Economic Review*, 75(3), 473-480.

Tellis, G. J., & Golder, P. N. (1996). First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership. *MIT Sloan management review*, 37(2), 65-75.

Hambrick, D. C., MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1982). Strategic attributes and performance in the BCG matrix—A PIMS-based analysis of industrial product businesses. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510-531.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 49(2), 149-164.

- Hauser, J. R., & Shugan, S. M. (1983). Defensive marketing strategies. *Marketing Science*, 2(4), 319-360.
- Heskett, J. L. (2002). Beyond customer loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(6), 355-357.
- Inspirera & Co AB. (2021). Årsredovisning 2020.
- Johnson, R. N., & Parkman, A. (1983). Spatial monopoly, non-zero profits and entry deterrence: The case of cement. *The Review of Economics and Statistics*, 65(3), 431-439.
- Justia. (2018). Patents Assigned to UPRIGHT TECHNOLOGIES LTD. Hämtad 2022-03-29 från <https://patents.justia.com/assignee/upright-technologies-ltd>
- Kamien, M. I., Muller, E., & Zang, I. (1992). Research joint ventures and R&D cartels. *The American Economic Review*, 82(5), 1293-1306.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands, *Marketing Management*, 10(2), 14-19.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of marketing*, 56(4), 33-52.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of cleaner production*, 65, 57-75.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.
- Läkemedelsverket. (2021). *Vägen till CE-märket*. Hämtad 3 mars 2022, från <https://www.lakemedelsverket.se/sv/medicinteknik/tillverka/vagen-till-ce-market>
- Mansfield, E., Schwartz, M., & Wagner, S. (1981). Imitation costs and patents: an empirical study. *The economic journal*, 91(364), 907-918.
- Meredith, J. (1987). The strategic advantages of new manufacturing technologies for small firms. *Strategic Management Journal*, 8(3), 249-258.
- Molina-Castillo, F. J., Rodriguez-Escudero, A. I., & Munuera-Aleman, J. L. (2012). Do switching costs really provide a first-mover advantage?. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 165-187.
- Mueller, D. C. (1997). First-mover advantages and path dependence. *International Journal of Industrial Organization*, 15(6), 827-850.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Nooteboom, B. (1993). Firm size effects on transaction costs. *Small business economics*, 5(4), 283-295.

- Ooi, K. B. (2009). TQM and knowledge management: Literature review and proposed framework. *African Journal of Business Management*, 3(11), 633-643.
- Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981). Economies of scope. *The American Economic Review*, 71(2), 268-272.
- Pascale, R. T. (1996). The Honda effect. *California Management Review*, 38(4), 80.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder* 4th ed. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patterson, W. C. (1993). First-mover advantage: the opportunity curve. *Journal of Management Studies*, 30(5), 759-777.
- Pieroni, M. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of cleaner production*, 215, 198-216.
- Pisano, G. P. (1990). The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis. *Administrative science quarterly*, 153-176.
- Querbes, A., & Frenken, K. (2017). Evolving user needs and late-mover advantage. *Strategic organization*, 15(1), 67-90.
- Regeringskansliet. (2019). *En nationell strategi för life science*. Hämtad 2022-05-04 från <https://www.regeringen.se/4aac74/contentassets/cdda3e9fc7be4ea5b55afc99c5221fab/en-nationell-strategi-for-life-science.pdf>
- Regeringskansliet. (2022). *Nya regler för viss gräsrotsfinansiering*. Hämtad 2022-04-28 från <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/departementsserien-och-promemorior/2022/02/nya-regler-for-viss-grasrotsfinansiering/>
- Rennings, K., Ziegler, A., Ankele, K., & Hoffmann, E. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57(1), 45-59.
- Retriever Business. (2022). Inspirera & Co AB. Hämtad 2022-02-24 från <https://app.retriever-info.com/services/businessInfo/company-view/5568900319/SE/overview>
- Rime, C., & Andrasik, F. (2007). Relaxation techniques and guided imagery. *Pain management*, 1025-1032.
- Robinson, W. T., & Min, S. (2002). Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 120-128.
- Rothwell, R. (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 1(1), 51-64.
- Shah, S. K., & Tripsas, M. (2007). The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1-2), 123-140.
- Singh, K. (1997). The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival. *Academy of Management Journal*, 40(2), 339-367.

Start-up Nation Central. (2021). Upright Technologies. Hämtad 2022-03-29 från https://finder.startupnationcentral.org/company_page/upright-pose

Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (1998). Ont i ryggen, ont i nacken. Sbu.se.

https://www.sbu.se/contentassets/a1c7fd6945514079bf0db408269e6685/ont_ryggen_ont_nacken_fulltext.pdf

Statistiska Centralbyrån (2022). Elproduktion och förbrukning i Sverige. Scb.se. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/miljo/elektricitet-i-sverige/>

Suarez, F. F., & Lanzolla, G. (2007). The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. *Academy of Management Review*, 32(2), 377-392.

Sustainalytics. (2022). *Company ESG Risk Ratings*. Hämtad 2022-03-25 från <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/dariohealth-corp/2000241474>

Swedish Posture. (2022). Hämtad 2022-03-24 från <https://swedishposture.se/>

Tillväxtanalys. (2018). *Den svenska life-science utveckling - statistik och analys*. https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.62dd45451715a00666f194a2/1586366154910/pm_2018_06_Den%20svenska%20life%20science-industrins%20utveckling.pdf

Tetrault Sirsly, C. A., & Lamertz, K. (2008). When does a corporate social responsibility initiative provide a first-mover advantage?. *Business & Society*, 47(3), 343-369.

Tran, V. D., Sibley, D. S., & Wilkie, S. (2012). Second mover advantage and entry timing. *The Journal of Industrial Economics*, 60(3), 517-535.

United Nations Development. (2022). *What are the Sustainable Development Goals?*. undp.org. Hämtad 2022-05-12 från <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

Upright. (2022). Hämtad 2022-03-23 från <https://www.uprightpose.com/>

Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25-36.

Wallén, G. (1996). Vetenskapsteori och forskningsmetodik. Studentlitteratur.

Walters, J. (2021). *Upright GO2 Posture Trainer Review*. Forbes. Hämtad 2022-03-25 från <https://www.forbes.com/health/body/upright-go-2-posture-trainer-review/>

Wearable devices are connecting health care to daily life. (2022). The Economist.

Wohlin, C. (2014, May). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In *Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering* (pp. 1-10).

Zhang, H., & Song, M. (2020). Do first-movers in marketing sustainable products enjoy sustainable advantages? A seven-country comparative study. *Sustainability*, 12(2), 450.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Företaget

- Anställda
 - Hur många anställda har ni?
 - Vad är fördelningen, hur många jobbar med innovation t.ex.?
 - Vilken bolagsform skulle ni klassa er som?
- Resurser
 - Vilka resurser har? Finansiella? Kompetens? Behövs mer tekniska resurser för att vidareutveckla produkten? Relationer?
 - Hur mkt förväntar ni att ha efter nästa investeringsrunda
- Omsättning
 - nu och förväntat
 - Hur ser eran årliga omsättning ut idag/föregående år? Vad är eran förväntade omsättning nästa år och året efter det?
- Mål och vision inom företaget
 - Vilka mål och visioner har du för FixaSpine?
 - Vilka mål och visioner har du för Fixaposture? Utökat sortiment? Hur expansiv kan företaget vara?
 - Hur ligger dessa i linje med företagets mål och vision tror du?
- Din roll och bakgrund
 - Vad är din bakgrund?
 - Vad är din roll inom företaget?
- Hur ser ni på ert produktutbud i framtiden? vidareutveckling av befintlig produkt eller nya produkter?
 - Finns det potential för er produkt att vara del av en plattform? (Nätverkseffekt, samla bättre data ju fler som använder osv)
- Är er produkt, processer och affärsplan lätt att imitera?
- Strategi
 - Vilken strategi har ni för att expandera er verksamhet?
 - Väljer ni att spendera pengar på innovation eller marknadsföring?
 - Kommer ni fortsätta med R&D? Kollar ni på konkurrenter och deras projekt eller vill ni vara drivande?
 - Hur kommer produkten prispacketeras?
 - Kommer det vara engångsbetalning eller prenumeration och kommer eventuella förbättringar och mjukvaruuppdateringar vara gratis?
 - Har ni för avsikt att erbjuda kompletterande tjänster och i detta fall vad för tjänster?
 - Varför? Kollar på konkurrenter/marknader/Kundsegment? Vad grundas valet på?
- Processer, ledtider, tillverkning osv
 - Hur många produkter har ni på lager? PUSH/PULL
 - Hur lång tid tar det från det att ni skickat en order till fabriken till dess att produkten finns i ert lager?
 - Var sker produktionen?
 - Leverantörsnätverk, hur ser det ut? Hur långt har ni kommit?
 - Finns det begränsade resurser? Tekniska komponenter, plats, leverantörer osv
 - Hur utvecklar företaget sina processer?
 - Eget
 - Kundbehov eller customer experience
 - andra aktörer
- Företagsstruktur, agila?
 - Hur ser er företagsstruktur ut? Är det mer agilt eller har ni nån slags hierarki som ni går efter?

- Vad påverkar er?
- Hur anpassningsbara är ni till förändringar och hur snabbt kan ni ställa om i företaget?
- Vilka ser du att ni har inom företaget?
- Har ni specifika arbetsuppgifter eller.....?
- Potentiella kunder
 - Vilka ser du som era potentiella kunder?
- Vilka är ägarna
 - Hur ser ägarförhållandena ut inom företaget?
 - Vill ägarna samma sak som ledningen?
- Hur fungerar er produkt?
 - Vilken teknik används?
 - Vad gör den unik/Varför ska kunder välja eran och inte ex Upright Go?
- Ekonomiska och politiska faktorer som de vet om?
 - Möjligheter för att göra liknande produkter, hur skyddar ert patent?
 - Är det bara den skillnaden mot uprigt som gör er produkt juridiskt okej eller är det mer som skiljer
- Teknisk utveckling som de ser som hot, produktutvecklingstakten. Hur snabbt utvecklas marknaden?
- Hållbara och miljömässiga utveckling/policyer (hot/styrka)
 - Har ni tankar kring de hållbara aspekterna? Livscyklar, återvinning med mera. hur kommer ni att kunna ansvara för att era produkter användas och slängas? Buy-back, leasing, återvinningsguide. Bryta upp och återanvända delar.
 - Livslängden på produkten?
 - Finns det miljömässiga restriktioner som ni känner till och som skulle påverka er, positivt eller negativt?
- Hur ser ni på potentiella partnerskap? Vilka isf?
 - Återförsäljare
 - Produktutvecklingspartners
 - Leverantörer
 - Marknadsföring
 - Kunskapsspecialister
- Hur har ni tänkt marknadsföra er?

Marknad

- Geografiska
 - Vilken är er geografiska marknad?
 - Är ni begränsade till Sverige?
 - Agerar ni främst i storstäder eller planerar ni nå ut till förort/landsbygd?
- Segment / Bransch
 - Inom vilken bransch skulle du säga att ni agerar inom?
 - Hur definierar du branschen?
- Demografiska
 - Vilka kunder vill ni nå ut till och var tror du att ni har störst chans att lyckas bra? T.ex. De som jobbar på kontor, personer i medelåldern/yngre/äldre, personer i medelklassen?
- Storlek på diverse marknader
 - Hur ser marknadsutvecklingen ut? Växer den eller är den mättad?
- Hur ser de potentiella kundernas Köpkraft/Köpvilja ut för olika marknadssegment? Priselasticitet?
- First mover
 - Ser ni er själva som first/second/late mover på den svenska marknaden/globala marknaden?
 - Vilka inträdesbarriärer finns?
- Har kunder/leverantörer mycket att säga till om?
 - Kunder eller företag som formar marknaden?

Konkurrenter

- Vilka direkta konkurrenter ser ni att ni har?
 - Vilka likheter ser ni att ni har med dem? Vilka Skillnader ser ni?
 - Både sett till utbud och produkt, men även till strategi, kunskap, kunder, storlek mm
 - Vet ni hur deras processer, strategi och roads to market är?
 - Vilken marknad inriktar de sig främst på?
 - Hur ser deras produktutbud ut?
 - Har de några andra tjänster som de ger förutom produkt?
 - ex kundtjänst?
 - Är det prenumeration eller är det engångsbetalning?
 - Är de innovativa, hur ser deras innovationsstrategi ut?
 - Starkt varumärke?
 - Globalt vs Lokalt
 - Vad tror ni motiverar en eventuell prisskillnad?
 - Vet ni vilka deras kunder är?
 - Varför tror ni att kunder väljer dessa konkurrenter?
 - Hur marknadsför de sig?
 - Är de närvarande på ex sociala medier?
 - Hur mycket påverkar economies of scope?
- Vilka indirekta konkurrenter ser ni att ni har?
 - Vad skiljer er åt? Varför är de bara indirekta?
 - Hur ser ni på hotbilden från indirekta och vad gör ni för att motverka?
 - Vad är de indirekta konkurrenternas utbud, strategi osv?
 - Vilka är kunderna?
- Hur ser hotbilden ut för uppkommande konkurrenter i framtiden?
 - Tror ni det kommer vara större eller mindre bolag som vill ge sig in?
 - Vad har ni för att skydda er mot konkurrenter i framtiden?
 - Resurser? Kunskap? Patent? Vad har ni för inträdesbarriärer?
 - Vad tror ni era kunder kanske saknar som inte ni eller annan konkurrent i dagsläget erbjuder?
-



CHALMERS