

# Áhrifaþættir á alþjóðlegan vöxt Össurar hf.

Auður Hermannsdóttir og Snjólfur Ólafsson

Mikil breyting hefur orðið á íslensku viðskiptalífi á síðasta áratug. Íslensk fyrirtæki eru stærri og öflugri en áður og allnokkur eru alþjóðleg með starfsemi í fjölmörgum löndum. Eitt þeirra íslensku fyrirtækja sem hefur eflst mikið á síðustu árum og orðið leiðandi á heimsvísu er Össur hf. Í dag er Össur annað stærsta fyrirtæki heims á stoðtækjamarkaðnum og er ört vaxandi á stuðningstækjamarkaðnum. Össur hefur 22 faldað veltu sína og um 16 faldað starfsmannafjöldann á aðeins 10 árum og starfar nú í þremur heimsálfum. En hvernig hefur fyrirtækinu tekist að vaxa svona hratt á alþjóðavettvangi á skömmum tíma? Í greininni verður farið yfir þá þætti í sögu fyrirtækisins sem hafa átt hvað mestan þátt í því að gera Össur að einu öflugasta fyrirtæki heims á sínu sviði. Við mat á því hverjir helstu áhrifaþættirnir eru er stuðst við fyrirliggjandi gögn, t.d. ársskýrslur og umfjallanir í fjölmiðlum, auk þess sem tekið er mið af upplýsingum sem komið hafa fram í viðtölum sem höfundar hafa tekið við nokkra af fremstu stjórnendum og fyrrverandi stjórnarmönnum fyrirtækisins.

Byrjað verður á að fjalla stuttlega um sögu Össurar og greint frá vexti fyrirtækisins á síðustu árum. Í kjölfarið verða dregnir fram þeir þættir sem höfundar telja að hafi haft veigamest áhrif á alþjóðlegan vöxt þess. Að lokum verður umfjöllunin dregin saman og vangaveltur settar fram um helstu vaxtækifæri Össurar í framtíðinni.

Greinin er liður í rannsóknaverkefninu INTICE þar sem alþjóðavæðing íslenskra fyrirtækja er rannsökuð frá fjölmörgum hliðum. Rannsóknaverkefnið er styrkt af Actavis, Eyri Invest, Glitni, Kaupþingi, Landsbankanum og Útflutningsráði Íslands og eru þeim veittar bestu þakkir fyrir stuðninginn.

## Um Össur

Össur hf. var stofnað sem stoðtækjaverkstæði árið 1971 af Össuri Kristinsyni stoðtækjafraðingi, Sjálfsbjörgu, S.Í.B.S., Landssambandi fatlaðra, Styrktarfélagi lamaðra og fatlaðra og Styrktarfélagi vangefinna. Fyrirtækið var í einkaeigu Össurar Kristinssonar og fjölskyldu hans frá 1984 fram til 1999 þegar fyrirtækið var skráð á aðallista Verðbréfaþings Íslands.

Í upphafi var unnið að hönnun og smíði gervilima fyrir innlendan markað. Fyrstu árin gekk reksturinn hægt, enda lítill markaðurinn hér á landi fyrir vörur fyrirtækisins. Frumkvöðullinn Össur Kristinsson fór fljótlega að vinna að þróun sílikonhulsu, en þróunarstarfið var bæði kostnaðarsamt og tímafrekt. Að sögn viðmælenda hafði Össur þó frá upphafi skýra sýn og óbilandi trú á því að mikil áhersla á þróun myndi skila sér. Viðmælendur sögðu Össur aldrei hafa efast um að þær vörur sem hann vann að myndu seljast enda er hann sagður hafa einstaka tilfinningu og þekkingu á markaðnum.

Að lokum bar hið mikla þróunarstarf Össurar árangur þegar fyrirtækið fékk einkaleyfi á sílikonhulsunni árið 1986. Sílikonhulsan var í raun varan sem kom fyrirtækinu fyrir alvöru á kort alþjóðaviðskipta og með tilkomu hennar hófst útflutningur fyrirtækisins (Vísbending, 2000).

Mikil straumhvörf urðu í fyrirtækinu í kringum 1996 þegar núverandi forstjóri, Jón Sigurðsson, tók við fyrirtækinu. Í kringum þann tíma tóku jafnframt til starfa margir nýir stjórnendur og með tilkomu þeirra var aukin áhersla lögð á starfsemi á alþjóðamörkuðum.

Árið 2000 fór fyrirtækið í sín fyrstu fyrirtækjakaup, en frá árinu 2000 hefur Össur tekið yfir 13 erlend fyrirtæki. Val Össurar á því hvaða fyrirtæki eru keypt miðar annars vegar að því að fylla inn í vöruhópa fyrirtækisins og hins vegar að því að fá aðgang að söluneti eins og sjá má í töflu 1.

Tafla 1. Yfirtökur Össurar hf.

Ár	Fyrirtæki og upprunaland	Ástæða yfirtöku	Kaupverð í USD
2000	Flex-Foot – Bandaríkin	Vörur og sölunet	72 milljónir
2000	Pi Medical – Svíþjóð	Sölunet	2,8 milljónir
2000	Karlsson & Bergström – Svíþjóð	Sölunet	3 milljónir
2000	Century XXII Innovations – Bandaríkin	Vörur	31 milljón
2003	Linea Orthopedics – Svíþjóð	Vörur	0,7 milljónir
2003	Generation II Group – Bandaríkin	Vörur og sölunet	31 milljón
2005	Advanced Prosthetic Components, Ástralía	Sölunet	1,2 milljónir
2005	Royce Medical – Bandaríkin	Vörur og sölunet	216 milljónir
2005	Innovative Medical Products – Bretland	Sölunet	18,5 milljónir
2005	GBM Medical – Svíþjóð	Sölunet	1,9 milljónir
2006	Innovation Sports – Bandaríkin	Vörur og sölunet	38,5 milljónir
2006	Gibaud Group – Frakkland	Vörur og sölunet	132 milljónir
2007	Somas – Holland	Sölunet	9,8 milljónir

Heimild: Össur, 2008

Í dag er Össur með starfsstöðvar í Evrópu, Ameríku og Asíu eins og sjá má í töflu 2 þar sem sýnt er hvaða starfsemi fer fram í hverju landi.

Tafla 2. Starfsstöðvar Össurar

Söluskrifstofur	Framleiðslucíningar	Rannsóknir og vöruþróun
Ísland	Ísland	Ísland
Bandaríkin	Bandaríkin	Bandaríkin
Frakkland	Frakkland	Frakkland
Holland		Kína
Svíþjóð		
Kanada		
Bretland		
Kína		

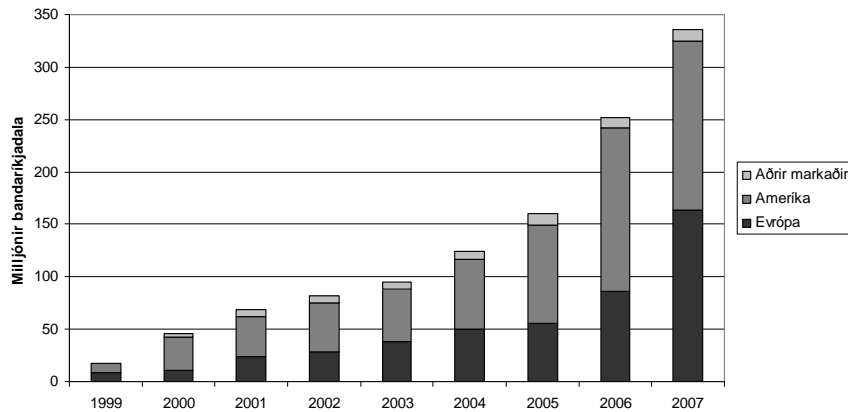
Össur starfar á þremur mörkuðum; stöðtækjamaarkaði, stuðningstækjamaarkaði og markaði með vörur fyrir blóðráðsarmedferðir. Í umfjöllun um markaði fyrirtækisins hér á eftir er byggt á upplýsingum úr ársskýrslu fyrirtækisins fyrir árið 2007 og á viðtölum við æðstu stjórnendur fyrirtækisins.

Þegar Össur kom inn á stöðtækjamaarkaðinn einkenndist hann af fjölskyldufyrirtækjum og var mjög dreifður. Á síðustu árum hefur markaðurinn þjappast verulega saman, einna helst fyrir tilstuðlan Össurar. Össur er leiðandi á stöðtækjamaarkaðnum og er með háþrúðustu tæknilausnirnar, en eitt fyrirtæki er stærra, þýska fyrirtækið Otto Bock.

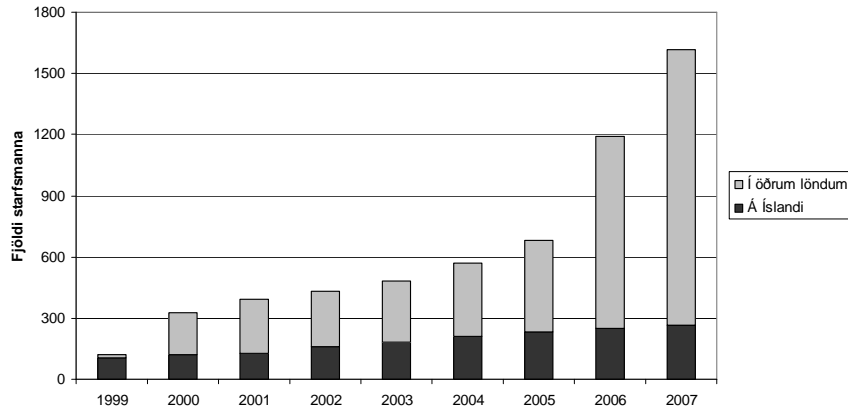
Á árunum 2001 til 2002 hófu stjórnendur Össurar að kanna tækifæri til að nýta þá tækniþekkingu sem til staðar var í fyrirtækinu á stærri mörkuðum og horfðu þá sérstaklega til stuðningstækjamarkaðarins. Össur hóf innreið sína inn á þann markað árið 2003 með yfirtöku á bandaríska fyrirtækinu Generation II Group Inc. og hefur nú náð góðri fótfestu á þeim markaði með yfirtökum á fyrirtækjum. Í dag er stuðningstækjamarkaðurinn mjög dreifður og samkeppnin hörð.

Össur fór inn á markað með vörur fyrir blóðráðsarmedferðir með kaupum á franska fyrirtækinu Gibaud Group árið 2006. Markaðurinn hefur verið í stöðugum vexti undanfarin ár og er talinn vaxa um 7-8% á ári.

Á síðustu árum hefur Össur vaxið mikið. Þó vissulega sé lögð áhersla á innri vöxt félagsins hefur hinn mikli vöxtur síðustu ár einkum verið tilkominn vegna ytri vaxtar. Á myndum 1 og 2 má sjá þróun í sölu og starfsmannafjölda Össurar á síðustu árum.



Mynd 1. Sala Össurar hf. frá 1999 til 2007 skipt eftir markaðssvæðum



Mynd 2. Fjöldi starfsmanna hjá Össuri frá 1999 til 2007.

Eins og sjá má hefur vöxtur félagsins verið mikill, en hvað hefur gert það að verkum að stoðtækjafyrirtæki frá Íslandi hefur náð að vaxa svona hratt og skipa sér í fremstu röð á alþjóðamörkuðum?

### Helstu áhrifapættir á hraðan alþjóðlegan vöxt Össurar

Hér verða dregnir fram þeir þættir sem höfundar telja að hafi haft hvað mest áhrif á alþjóðlegan vöxt Össurar og skipað því í fremstu röð á sínu sviði. Áhrifapáttunum er skipt í fjóra flokka; (1) rannsóknir og vörubrúun, (2) stofnandi, stjórnendur og fyrirtækjamenning, (3) áhersla á þarfir viðskiptavina og (4) áhrifamestu yfirtökurnar. Fjallað verður um þessa þætti hér á eftir og með hvaða hætti þeir hafa haft áhrif á hraðan vöxt Össurar á heimsmarkaði.

#### Rannsóknir og vörubrúun

Allt frá stofnun hafa rannsóknir og vörubrúun verið í forgrunni innan Össurar. Fyrirtækið er afar tæknidrifnið og sagði einn viðmælenda að rannsóknir og þróun væru raunverulega hjartað í viðskiptamódeli fyrirtækisins. Að sögn viðmælenda ver fyrirtækið töluvert meiru fjármagni í rannsóknir og vörubrúun heldur en samkeppnisaðilarnir.

Það var öflugt þróunarstarf Össurar Kristinssonar sem varð til þess að Össur hf. komst fyrst fyrir alvöru á kort alþjóðaviðskipta árið 1986 þegar fyrirtækið fékk einkaleyfi á sílíkonhulsunni (Vísbending, 2000). Frá fyrsta

degi var sílikonhulsan alþjóðleg vara, enda markaðurinn á Íslandi agnarsmár. Sílikonhulsan varð fljótt vinsæl og fyrstu árin var eftirspurnin meiri en fyrirtækið gat annað, þrátt fyrir litla áherslu á kynningarstarf (Morgunblaðið, 1990). Í dag, rúmum 20 árum síðar, er sílikonhulsan enn mikilvæg í vöruframboði fyrirtækisins og enn er verið að þróa hana.

Þegar Össur kom inn á stöðtækjamarkaðinn var hann að miklu leyti staðnaður og tæknistigið var lágt. En innkoma Össurar á markaðinn breytti því. Í dag er Össur er leiðandi þegar kemur að tækni og nýsköpun á markaðnum og er það eitt helsta samkeppnisforskot fyrirtækisins. Sú tækniþekking og áhersla á vöruþróun sem er til staðar innan fyrirtækisins hefur því átt verulegan þátt í alþjóðlegum vexti þess, enda hafa rannsóknir leitt í ljós að fyrirtæki sem leggja mikla áherslu á vöruþróun vaxa hraðar en önnur fyrirtæki (Roper, 1997; Smallbone, Leig og North, 1995)

### **Stofnandi, stjórnendur og fyrirtækjamenning**

Stofnandi fyrirtækisins, Össur Kristinsson, er að mati viðmælenda mikill frumkvöðull og skapandi einstaklingur. Hans persónuleiki hefur sett mark á þá menningu sem ríkt hefur innan Össurar allt frá stofnun. Það kom fram í máli viðmælenda að fyrirtækið væri alltaf tilbúið að fara ótroðnar slóðir. Þegar Evrópa opnaðist á sínum tíma áttu mörg af rótgrónu fyrirtækjunum í greininni erfitt um vik. Þau höfðu fram að þeim tíma siglt rólega áfram og unnið við nokkuð stöðugar aðstæður, en þegar markaðir opnuðust breyttist allt. Össur bjó hins vegar ekki við þetta, enda var fyrirtækið ekki fast í hefðum og venjum og gat aðlagð sig fljótt að því sem var að gerast. Einn viðmælenda sagði:

Við virtum ekki þessar reglur, fórum bara þvers og kruss og urðum svona infant terrible í iðnaðinum mjög hratt, brutum reglurnar og það passaði mjög vel við orðspor Össurar Kristinssonar.

Frumkvöðullinn Össur Kristinsson setti mark sitt á fyrirtækið sem enn ristir djúpt í menningunni. Þeir stjórnendur sem stýra skútunni í dag hafa einnig haft veruleg áhrif á fyrirtækið, sér í lagi þegar kemur að velgengi þess á alþjóðamörkuðum.

Kynslóðaskipti urðu í fyrirtækinu í kringum árið 1996. Það ár tók nýr forstjóri við fyrirtækinu, Jón Sigurðsson, sem enn situr við stjórnvölinn, en auk Jóns hófu fleiri nýir stjórnendur störf í kringum þennan tíma. Þessum nýju stjórnendum fylgdu töluverðar breytingar á viðhorfi gagnvart útlöndum

og farið var með markvissari hætti að huga að viðskiptum á erlendum mörkuðum. Einn viðmælenda lýsti því svo:

Þangað til hafði þessu verið stýrt af fólki sem fannst útlönd kannski svolítið áhugaverð, en höfðu aldrei búið af neinu ráði þar og hafði kannski svolítið sérstaka mynd af útlöndum. Síðan tekur við kynslóð þarna '96 sem er svolítið af öðrum toga. Það var mjög alþjóðlegt samansafn af fólki sem hafði allt önnur viðhorf til útlanda og þessi hópur sá ekki Ísland sem eitthvað annað en útlönd, leit bara á Ísland sem hluta af þessu.

Þeir einstaklingar sem komu inn í stjórnendateymið í kringum þessi tíma-mót höfðu flestir dvalið um tíma erlendis og hefur það að öllum líkindum átt verulegan þátt í því að viðhorf þeirra til útlanda var annað en fyrirrennara þeirra. Þetta nýja viðhorf átti mikinn þátt í því að fyrirtækið tók að auka viðskipti sín erlendis, enda eru viðhorf og skuldbinding stjórnenda til alþjóðavæðingar afar mikilvægir þættir til að stuðla að velgengni fyrirtækja í alþjóðaviðskiptum (Knight, 2001; Nummela, Puumalainen og Saarenketo, 2005; Preece, Miles og Beatz, 1999).

Þrátt fyrir að Össur hafi nú á síðustu árum starfað af krafti á alþjóðamörkuðum var það samdóma álit viðmælenda að fyrirtækið hefði aldrei stundað alþjóðavæðingu. Þeir segjast ekki almennilega skilja hugtakið „útrás“ og átta sig ekki á hvað átt er við með alþjóðavæðingu. Þeir sögðu að ef fyrirtækið ætlaði sér að selja vörurnar þá yrði að gera það erlendis, svo einfalt væri það. Þetta viðhorf endurspeglar þá landamæralausu hugsun sem virðist vera hjá stjórnendum Össurar. Ísland og útlönd eru ekki aðskilin, heldur er einfaldlega einblínt á markað fyrirtækisins, óháð því hvar í heiminum hann er.

Einn þeirra þátta sem viðmælendur töldu hafa skipt miklu máli í velgengni fyrirtækisins á alþjóðamörkuðum er hversu snöggst stjórnendur átta sig á því að skipulagsbreytinga sé þörf og hversu óhræddir þeir eru við að gera slíkar breytingar. Auk þess hefur það reynst fyrirtækinu dýrmætt hversu glöggir stjórnendur hafa reynst í að sjá fyrir þróun á þeim mörkuðum sem fyrirtækið starfar á. Þeir áttuðu sig til dæmis snemma á því að stöðtækjemarkaðurinn myndi þjappast saman og töldu mikilvægt að Össur tæki forystu í þeirri þróun (Össur, 2000). Í kjölfarið hóf Össur að kaupa upp fyrirtæki og má segja að fyrirtækið hafi leitt samþjöppun stöðtækjemarkaðarins sem varð til þess að fyrirtækið er nú annað stærsta fyrirtæki heims á markaðnum. Nú hafa stjórnendur áttað sig á því að svipaðir hlutir eru í vændum á stuðningstækjemarkaðnum. Ætlunin er að nýta þá þekkingu sem varð til við samþjöppun stöðtækjemarkaðarins og verður áhugavert að fylgjast með hvort Össur muni einnig leiða samþjöppun á stuðningstækjemarkaðnum.

Eitt af því sem hefur átt þátt í velgengni Össurar er hið mikla sjálfstraust stjórnenda fyrirtækisins. Einn viðmælenda lagði mikla áherslu á að mikið sjálfstraust stjórnenda væri nauðsynlegt til að hlutirnir gerðust eins hratt og þeir þurfa að gerast. Stjórnendur Össurar hafa verið óhræddir við að fara inn á nýja markaði og kaupa ný fyrirtæki, fullir sjálfstrausts og fullvissir um að þeir viti upp á há hvað þeir eru að gera.

Gildi Össurar hafa stutt dyggilega við menningu fyrirtækisins og eftir viðtöl við einstaklinga innan þess er ljóst að þau eru í hávegum höfð. Þau þrjú megingildi sem starfsemi fyrirtækisins byggir á má sjá í töflu 3.

Tafla 3. Megingildi Össurar hf. og merking þeirra

Megingildi Össurar	Merking gildanna
Heiðarleiki	Starfsfólk auðsýnir virðingu með því að halda sig við staðreyndir, standa við gefin loforð, uppfylla kröfur og viðurkenna mistök. Það hlúir að heiðarlegum samskiptum innan fyrirtækisins með því að deila upplýsingum og taka tillit til vinnuálags annarra.
Hagsýni	Starfsfólk notar fjármuni fyrirtækisins af skynsemi. Það hefur það að markmiði að halda kostnaði í lágmarki á öllum sviðum viðskipta með árangursríkum samskiptum, undirbúningi, skipulagningu og kappkostar að bæta vinnuferla.
Hugrekki	Starfsfólk notar frelsi sitt til athafna. Það er opið fyrir breytingum og keppir stöðugt að framförum. Starfsfólk býður óskrifuðum reglum byrginn, sýnir frumkvæði og tekur áhættu, en tekur jafnframt ábyrgð á hugmyndum sínum, ákvörðunum og athöfnum.

Heimild: Össur hf., e.d.

Að mati viðmælenda skiptir fyrirtækjamenningin innan Össurar öllu máli og mikið er lagt upp úr því að viðhalda henni. Menningin hefur einkenni svokallaðrar frumkvöðlamenningar (*entrepreneurial orientation*), en rannsóknir hafa sýnt tengsl milli slíkrar menningar og velgengni fyrirtækja á alþjóða-



vettvangi (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo og Kyläheiko, 2005; Knight, 2000; Knight, 2001; Zahra og Garvis, 2000).

Samkvæmt Dess og Lumpkin (2005) er frumkvöðlamenning samsett úr fimm víddum; nýsköpun (*innovativeness*), frumkvæði (*proactiveness*), áhættusækni (*risk-taking*), harðri samkeppnisáherslu (*competitive aggressiveness*) og sjálfstæði starfsfólks (*autonomy*).

Nýsköpun hefur alla tíð verið mikil innan Össurar enda hefur frá upphafi verið lögð megináhersla á rannsóknir og þróun innan fyrirtækisins, líkt og fjallað hefur verið um að framan.

Starfsemi fyrirtækisins hefur einkennst af áherslu á frumkvæði og er fyrirtækið leiðandi í nýsköpun á þeim mörkuðum sem það starfar á. Starfsfólk er ákaft hvatt til að sýna frumkvæði og endurspeglast það meðal annars í megingildum fyrirtækisins.

Stjórnendur fyrirtækisins hafa ekki forðast áhættu, þó ákvarðanir séu vissulega teknar af ábyrgð. Það er ávallt áhætta sem felst í því að kaupa önnur fyrirtæki líkt og Össur hefur gert, ekki síst þegar fyrirtækin eru mjög stór og jafnvel stærri en Össur.

Mikil áhersla er lögð á það innan Össurar að vera framarlega í samkeppninni og að vera leiðandi þegar kemur að tækni og nýsköpun þar sem fyrirtækið hefur töluvert forskot á samkeppnisaðila sína. Þessi áhersla endurspegladist glöggt í umræðu viðmælenda sem sögðu alþjóðaviðskipti vera kapphlaup þar sem skipti máli að grípa tækifærin um leið og þau gefast og hlaupa hraðar en samkeppnisaðilarnir.

Innan Össurar er lögð áhersla á að starfsfólk sé sjálfstætt, það hafi frelsi til athafna og það er stutt og hvatt til að nýta það frelsi. Þessi áhersla endurspeglast meðal annars í gildum fyrirtækisins.

### **Áhersla á þarfir viðskiptavina**

Össur hefur alla tíð einbeitt sér að því að uppfylla þarfir viðskiptavina og má segja að starfsemi fyrirtækisins einkennist af viðskiptavinahneigð (*customer orientation*). Í því felst að fyrirtækið leggur áherslu á að afla ýtarlegra upplýsinga um þarfir og væntingar viðskiptavina, bæði núverandi þarfir og framtíðarþarfir, og tekur ákvarðanir um starfsemi fyrirtækisins byggða á þeim upplýsingum (Kohli og Jaworski, 1990). Rannsóknar- og þróunarstarfið innan Össurar gengur umfram allt út á þarfir viðskiptavina og að gera líf þeirra eins þægilegt og kostur er. Þetta endurspeglast í kjörorði fyrirtækisins; „Líf án takmarkana“.

Fyrirtæki sem einblína á að uppfylla þarfir viðskiptavina standa sig yfirleitt betur í samkeppninni en þau sem gera það síður (Narver og Slater, 1990;

Zhu og Nakata, 2007). Fáar rannsóknir hafa verið gerðar þar sem könnuð eru tengsl milli frammistöðu fyrirtækja á alþjóðamörkuðum og viðskiptavinahneigðar, þó nokkrar slíkar hafi verið birtar nýverið (Zhou, Brown, Dev og Agarwal, 2007; Roukonen, 2008).

Össur hefur ekki aðeins hugað að þörfum viðskiptavina sinna við vörubrúun heldur einnig við endurskipulagningu á starfseminni. Oft er horft til þess að vera sem næst viðskiptavinum og styrkja þannig tengsl fyrirtækisins við þá. Þetta er þáttur sem alþjóðleg fyrirtæki eru sífellt að átta sig betur á að skiptir miklu máli í samkeppninni (Abboushi, 2000).

### Áhrifamestu yfirtökurnar

Stærsti hlutinn af vexti Össurar hefur verið tilkominn vegna ytri vaxtar. Félagið hefur á síðustu 8 árum tekið yfir 13 erlend fyrirtæki sem sum hver voru verulega stór í samanburði við Össur. Hér verða nefndar þær yfirtökur sem höfundar telja að hafi haft mest áhrif á öran alþjóðlegan vöxt Össurar, þó vissulega megi segja að allar yfirtökurnar hafi verið félaginu mikilvægar.

Mikil tímamót urðu í rekstri Össurar þegar félagið framkvæmdi sína fyrstu yfirtöku árið 2000. Þá var tekið yfir bandaríska stöðtækjafyrirtækið Flex-Foot Inc. Með kaupunum varð Össur annar stærsti stöðtækjaframleiðandi heims (Morgunblaðið, 2000, 7. mars). Sama ár var farið í kaup á bandaríska fyrirtækinu Century XXII Innovations Inc. sem framleiddi gervihné og styrkti það vöruframboð Össurar töluvert (Morgunblaðið, 2000, 21. nóvember).

Þegar félagið hafði náð góðri stöðu á stöðtækjamarkaðnum sáu stjórnendur að til þess að geta vaxið hratt yrði fyrirtækið að leita á önnur mið, en vildu jafnframt nýta hina miklu tækniþekkingu sem var til staðar innan fyrirtækisins. Þá var tekin ákvörðun um að fara inn á stuðningstækjamarkaðinn. Stærsta skrefið inn á þann markað var stigið árið 2003 með kaupunum á bandaríska fyrirtækinu Generation II, sem sérhæfði sig í spelkum.

Stórt og mikilvægt skref var tekið árið 2005 í frekari sókn inn á stuðningstækjamarkaðinn með kaupum á bandaríska fyrirtækinu Royce Medical Holding. Með kaupunum óx Össur um 50% og náði að styrkja stöðu sína á stuðningstækjamarkaðnum töluvert (Morgunblaðið, 2005).

Árið 2006 styrkti Össur stöðu sína á stuðningstækjamarkaðnum enn frekar með kaupum á franska fyrirtækinu Gibaud Group og var það önnur stærstu fyrirtækjakaup sem Össur hefur ráðist í (Morgunblaðið, 2006). Með þeim kaupum hóf fyrirtækið jafnframt innreið sína inn á markað með vörur fyrir blóðrásar meðferðir.

Forsenda þess að Össur hefur getað farið út í svo umfangsmikil fyrirtækjakaup er aðgangur að fjármagni. Það eru einkum tveir þættir sem hafa

gert það að verkjum að fyrirtækið hefur getað nálgast það fjármagn sem nauðsynlegter. Annars vegar það að fyrirtækið er skráð á markaði og hefur því tækifæri til að fjármagna sig með hlutafjárútbóði, hins vegar hefur stuðningur og trú Kaupþings banka á fyrirtækinu og markmiðum þess skipt verulegu máli, ekki síst í fyrstu fyrirtækjakaupunum.

## Lokaorð

Alþjóðlegur vöxtur Össurar hf. á síðustu árum hefur verið hraður og gengið vel. Markvisst hefur verið unnið að því að ná sterkri stöðu á þeim mörkuðum sem fyrirtækið starfar á, fyrst á stoðtækjamarkaðnum þar sem fyrirtækið er nú annað stærst í heiminum og síðan á stuðningstækjamarkaðnum, þar sem fyrirtækið hefur eflst mikið á síðustu árum. Áhersla á rannsóknir og þróun ásamt háþróaðri tækni veitir fyrirtækinu mikilvægt og dýrmætt forskot á samkeppnisaðila sína. Aðrir á markaðnum líta til Össurar eftir leiðsögn og er fyrirtækið því leiðtogi markaðarins, þrátt fyrir að það sé ekki stærst.

Fyrirtækið hefur vaxið hratt á síðustu árum. Það eru aðeins 8 ár síðan fyrirtækið fór í sín fyrstu fyrirtækjakaup og hefur nú 13 yfirtökur að baki. Það hefur náð gríðarlega góðri stöðu á stoðtækjamarkaðnum og er nú annað stærsta fyrirtæki heims á þeim markaði. Fyrir 5 árum hóf Össur innreið sína inn á stuðningstækjamarkaðinn og hefur sett sér það markmið að vaxa á þeim markaði. Sá markaður er töluvert ólíkur stoðtækjamarkaðnum, en stjórnendur Össurar spá því að samþjöppun muni eiga sér stað á stuðningstækjamarkaðnum á næstu árum og hafa einsett sér að vera framarlega í því ferli, rétt eins og fyrirtækið var leiðandi í samþjöppun á stoðtækjamarkaðnum.

Það eru aðeins 2 ár síðan fyrirtækið fór inn á markað með vörur fyrir blóðrásar meðferðir og er enn óráðið um hvert það skref mun leiða fyrirtækið. Hvort tekin verði ákvörðun um að fara öflugt inn á þann markað er óvíst, en að líkindum mun fyrirtækið ekki leggja þann markað undir sig af krafti um sinn, a.m.k. ekki fyrr en fyrirtækið hefur náð sterkari stöðu á stuðningstækjamarkaðnum.

Vöxtur Össurar á alþjóðamörkuðum mun án efa halda áfram á næstu árum. Helstu vaxtataækifæri fyrirtækisins liggja á stuðningstækjamarkaðnum, þar sem fyrirtækið mun að líkindum leiða samþjöppun þess markaðar. Asíumarkaður er að miklu leyti óþlæggður akur fyrir Össur. Fyrirtækið opnaði starfsstöð í Shanghai árið 2006 þar sem rannsóknar- og þróunarvinna fer

fram. Viðmælendur telja að vöxturinn í Asíu verði verulegur á næstu árum, sér í lagi í Kína og á Indlandi. Það eru því mikil og áhugaverð tækifæri fyrir Össur að efla starfsemi sína á því svæði á næstunni.

Fyrirtækið mun eftir sem áður vinna markvisst að innri vexti, en verulegur og hraður vöxtur getur ekki orðið nema áhersla sé einnig lögð á ytri vöxt félagsins með kaupum á erlendum fyrirtækjum. Á síðust 8 árum hafa stjórnendur Össurar sýnt færni og getu til að standa vel að ytri vexti og mun sú þekking sem þeir hafa aflað sér á þeim árum án efa verða til þess að fyrirtækið mun dafna og eflast sem aldrei fyrr með markvissum og vönduðum ytri vexti.

## Heimildir

- Abboushi, A. (2000). International growth strategies: Purposes, motives and risks. *Advances in Competitiveness Research*, 8, 60-70.
- Dess, G. G. og Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19, 147-156.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. og Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223-243.
- Kohli, A. K. og Jaworski, B. J. (1990). Market orientation; The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Knight, G. (2000) Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, 155-171.
- Morgunblaðið (1990, 27. september). *Stoðtækjasmíði. Bylting á sviði stoðtækjaframleiðslu. Fyrirtækið Össur hf. setur nýja tegund gerviöklaliðs á markað.* Reykjavík: Morgunblaðið.
- Morgunblaðið (2000, 7. mars) *Össur hf. kaupir bandaríska stoðtækjafyrirtækið Flex-Foot Inc.* Kaupverðið 5,3 milljarðar króna. Reykjavík: Morgunblaðið.
- Morgunblaðið (2000, 21. nóvember). *Össur hf. undirritar samning um kaup á Century XXII.* Reykjavík: Morgunblaðið.
- Morgunblaðið (2005, 30. júlí). *Össur kaupir bandarískt fyrirtæki.* Reykjavík: Morgunblaðið.
- Morgunblaðið (2006, 23. desember). *Össur kaupir franskt fyrirtæki.* Reykjavík: Morgunblaðið.

- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Nummela, N., Puumalainen, K. og Saarenketo, S. (2005). International growth orientation of knowledge-intensive SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 5-18.
- Preece, S., Miles, G. og Beatz, M. (1999). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, 14, 259-281.
- Roper, S. (1997). Product innovation and small business growth. A comparison of the strategies of German, U.K. and Irish companies. *Small Business Economics*, 9, 523-537.
- Roukonen, M. (2008). Market orientation and product strategies in small internationalising software companies. *Journal of High Technology Management Research*, 18, 143-156.
- Smallbone, D., Leig, R. og North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1 (3), 44-62.
- Vísbinding (2000). Össur Kristinsson. *Vísbinding*, 51 (18), xx-xx.
- Zahra, S. A. og Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S. og Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38, 303-319.
- Zhu, Z. og Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 187-203.
- Össur hf. (e.d.). *Gildi Össurar*. Sótt 21. júlí 2008 af <http://www.ossur.is/pages/418>.
- Össur hf. (2000). *Ársskýrsla 1999*. Reykjavík: Össur hf.
- Össur hf. (2008). *Ársskýrsla 2007*. Reykjavík: Össur hf.