

**BUSINESS
TAMPERE**

**Pirkanmaan
hyvinvointialue**

 **Tampere University**

 **PIRKANMAA**
COUNCIL OF TAMPERE REGION

 **Euroopan unionin
osarahoittama**

DH2
Digital Health

Tampere Health
Partnering for Scalable
Innovation and Wellbeing

Tampere Health Selvitys: Terveysteknologiayritysten kasvun esteet

 **EPSI**
RATING



2024

Terveysteknologiayritysten kasvun esteet
-
selvitys



NÄKÖKOHDAT

EPSI Rating tarjoaa syvällisiä ja toiminnallisesti keskeisiä näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseksi. EPSI Ratingilla on vahvaa asiantuntemusta ja laajaa kokemusta useilta toimialoilta, mikä mahdollistaa merkittävän tietämyksen asiakaskokemuksista, kasvun esteistä ja liiketoiminnan strategisesta kehittämisestä.



KOKEMUS

EPSI Rating tuo esiin keskeisiä analyttisiä näkökulmia johtaville yrityksille ja organisaatioille, jotka tavoittelevat kasvua ja strategista kehitystä. Olemme intohimoisesti keskittyneet siihen, mikä vaikuttaa yritysten menestykseen ja kasvuun, ja tarjoamme monitasoisia ja selkeitä raportteja, jotka ohjaavat suoraan strategisia päätöksiä.



OMISTUS

EPSI Rating Groupin omistaa Svensk Institut for Kvalitet (SIQ), jonka puolestaan omistaa Ruotsin valtio. Yritys on voittoa tavoittelematon, akateeminen organisaatio. Omistuksen tarkoituksena on varmistaa, että tutkimuksissa tutkitaan sidosryhmien näkökohtia kestävästä tulevaisuudesta.



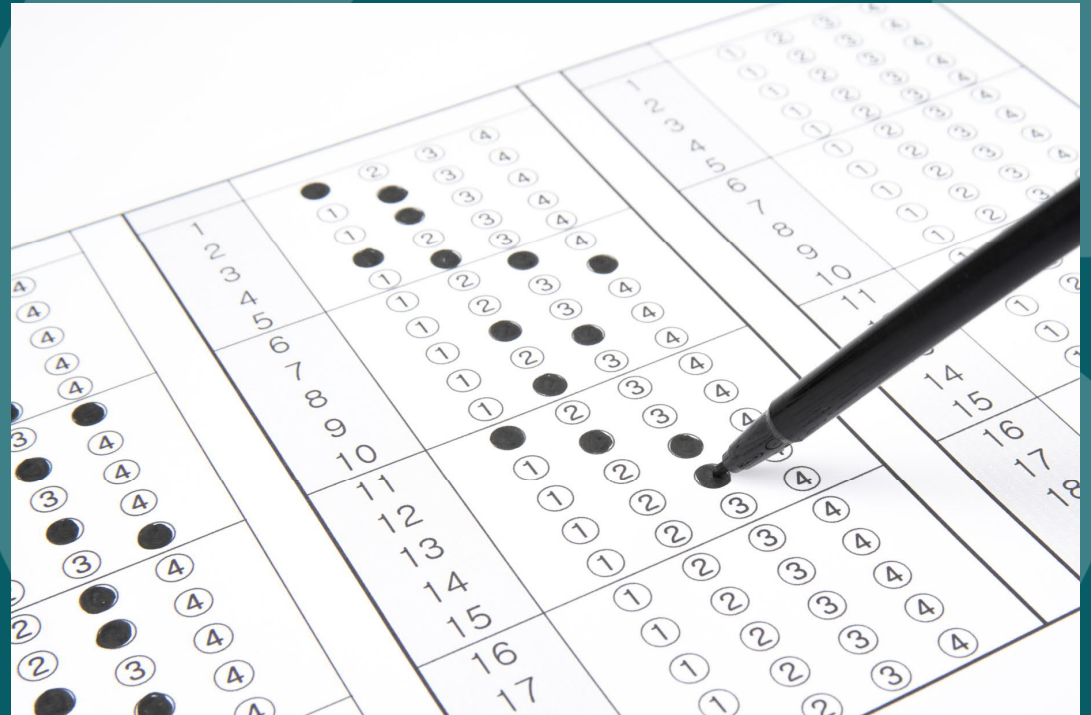
AKATEEMINEN TAUSTA

EPSI aloitti toimintansa EU-tutkimusprojektina Tukholman kauppakorkeakoulussa vuonna 1989, ja siitä lähtien olemme kehittäneet ja hienosäätäneet analyysimenetelmiämme yhteistyössä pohjoismaisten korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. Tämä akateeminen perusta takaa, että kaikki tutkimuksemme ja analyysimme perustuvat uusimpaan ja luotettavimpaan tietoon sekä vahvoihin tutkimusmetodologioihin.



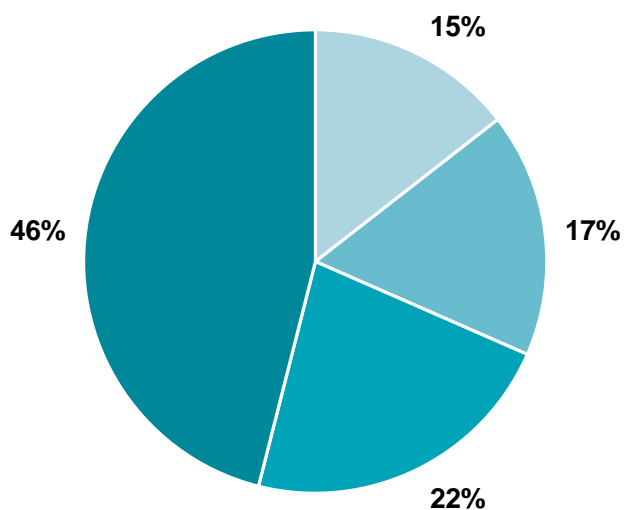
SUORAT VASTAUKSET

Vastaajien antavat vastaukset kysymyksiin.

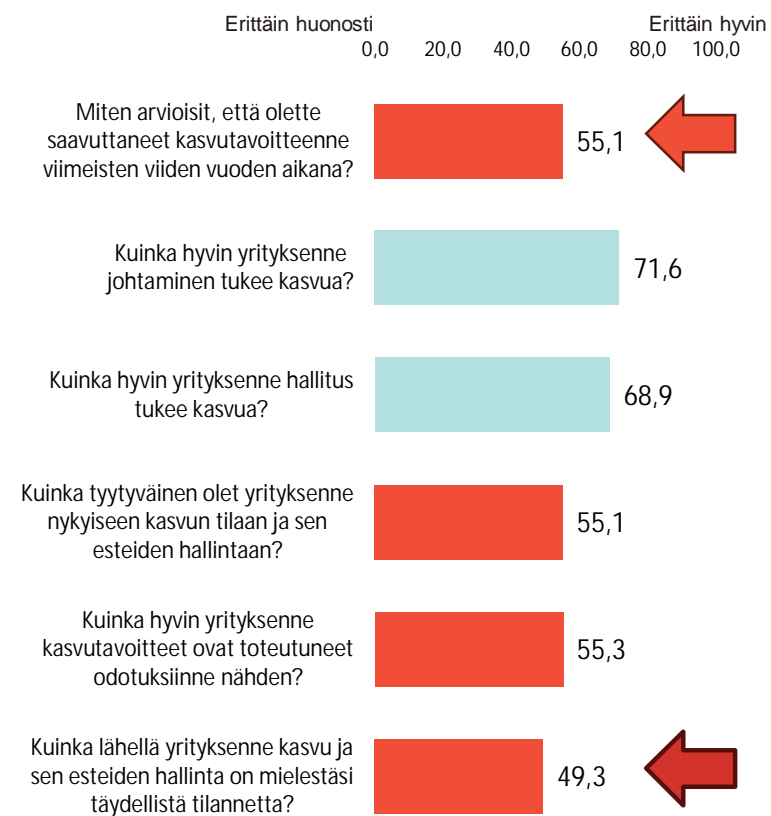


Kasvutavoitteet

Millaisia kasvutavoitteita yrityksellänne on ollut viimeisen viiden vuoden aikana?

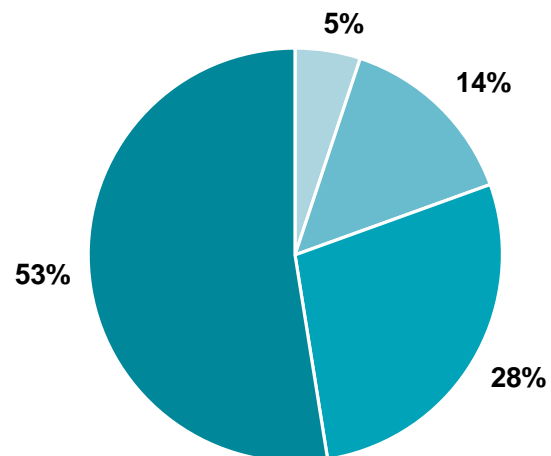


- Yrityksellämme ei ole ollut kasvutavoitteita
- Markkina-aseman säilyttäminen (liikevaihdon kasvu joitain prosenteja)
- Kohtalainen kasvu (liikevaihdon kasvu vähintään 10 %)
- Voimakas kasvu (liikevaihdon kasvu vähintään 30 %)



Tulevaisuuden näkymät

Millaisia kasvutavoitteita yrityksellänne on seuraavan viiden vuoden ajalle?



- Yrityksellämme ei ole kasvutavoitteita
- Markkina-aseman säilyttäminen (liikevaihdon kasvu joitain prosentteja)
- Kohtalainen kasvu (liikevaihdon kasvu vähintään 10 %)
- Voimakas kasvu (liikevaihdon kasvu vähintään 30 %)

SENTIMENTTIANALYYSI

Sentimenttianalyysi on kehittynyt analyysi, joka auttaa ymmärtämään ja mittaamaan tekstipohjaisesta aineistosta, kuten kyselyvastauksista ja haastatteluista, välittyviä tunteita ja asenteita. Sen avulla voidaan analysoida, ovatko tietyt näkemykset ja kommentit positiivisia, neutraaleja vai negatiivisia. Tämä analyysi tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten eri toimijat kokevat tiettyjä ilmiöitä tai haasteita.

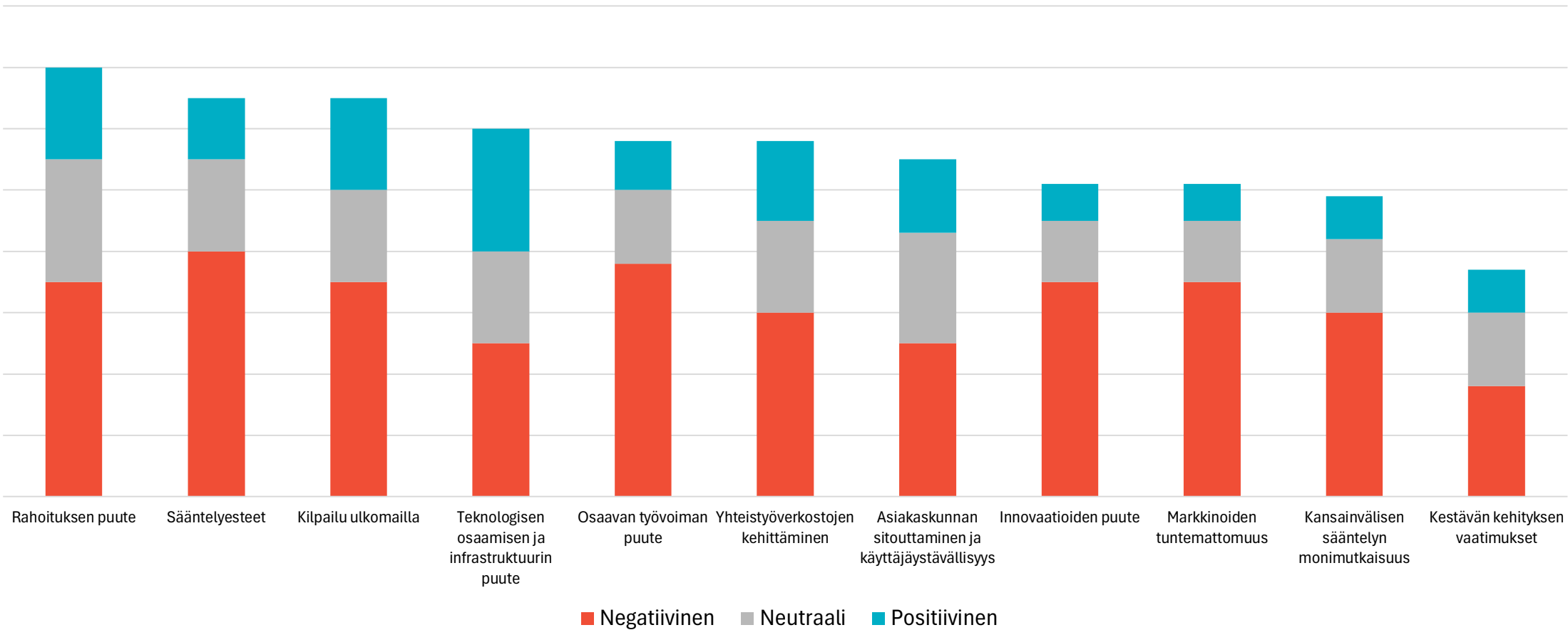
Tässä projektissa tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten pienten terveysteknologiayritysten kasvun esteitä ja ymmärtää syvällisesti, miksi nämä yritykset eivät kasva odotetulla tavalla, vaikka terveysteknologiemarkkinat maailmalla ovat kasvussa.

Sentimenttianalyysi oli erinomainen työkalu tähän tarkoitukseen, sillä se ei ainoastaan paljasta, mitkä kasvun esteet toimijat tunnistavat, vaan myös miten voimakkaasti ja millä tunteilla nämä esteet koetaan.



Kasvun esteiden teemat

Kokonaismainintojen määrä



Kasvun esteiden teemat

01

Rahoituksen puute

Maininnat: 100%
 Negatiiviset maininnat: 50%
 Neutraalit maininnat: 29%
 Positiiviset maininnat: 21%

05

Innovaatioiden puute

Maininnat: 73%
 Negatiiviset maininnat: 69%
 Neutraalit maininnat: 20%
 Positiiviset maininnat: 12%

09

Teknologisen osaamisen ja infrastruktuurin puute

Maininnat: 86%
 Negatiiviset maininnat: 42%
 Neutraalit maininnat: 25%
 Positiiviset maininnat: 33%

02

Säätelyesteet

Maininnat: 93%
 Negatiiviset maininnat: 62%
 Neutraalit maininnat: 23%
 Positiiviset maininnat: 15%

06

Markkinoiden tuntemattomuus

Maininnat: 73%
 Negatiiviset maininnat: 69%
 Neutraalit maininnat: 20%
 Positiiviset maininnat: 12%

10

Asiakaskunnan sitouttaminen ja käyttäjäystävällisyys

Maininnat: 79%
 Negatiiviset maininnat: 45%
 Neutraalit maininnat: 33%
 Positiiviset maininnat: 22%

03

Kilpailu ulkomailla

Maininnat: 93%
 Negatiiviset maininnat: 54%
 Neutraalit maininnat: 23%
 Positiiviset maininnat: 23%

07

Yhteistyöverkkojen kehittäminen

Maininnat: 83%
 Negatiiviset maininnat: 52%
 Neutraalit maininnat: 26%
 Positiiviset maininnat: 22%

11

Kestävän kehityksen vaatimukset

Maininnat: 53%
 Negatiiviset maininnat: 49%
 Neutraalit maininnat: 32%
 Positiiviset maininnat: 19%

04

Osaavan työvoiman puute

Maininnat: 83%
 Negatiiviset maininnat: 66%
 Neutraalit maininnat: 21%
 Positiiviset maininnat: 13%

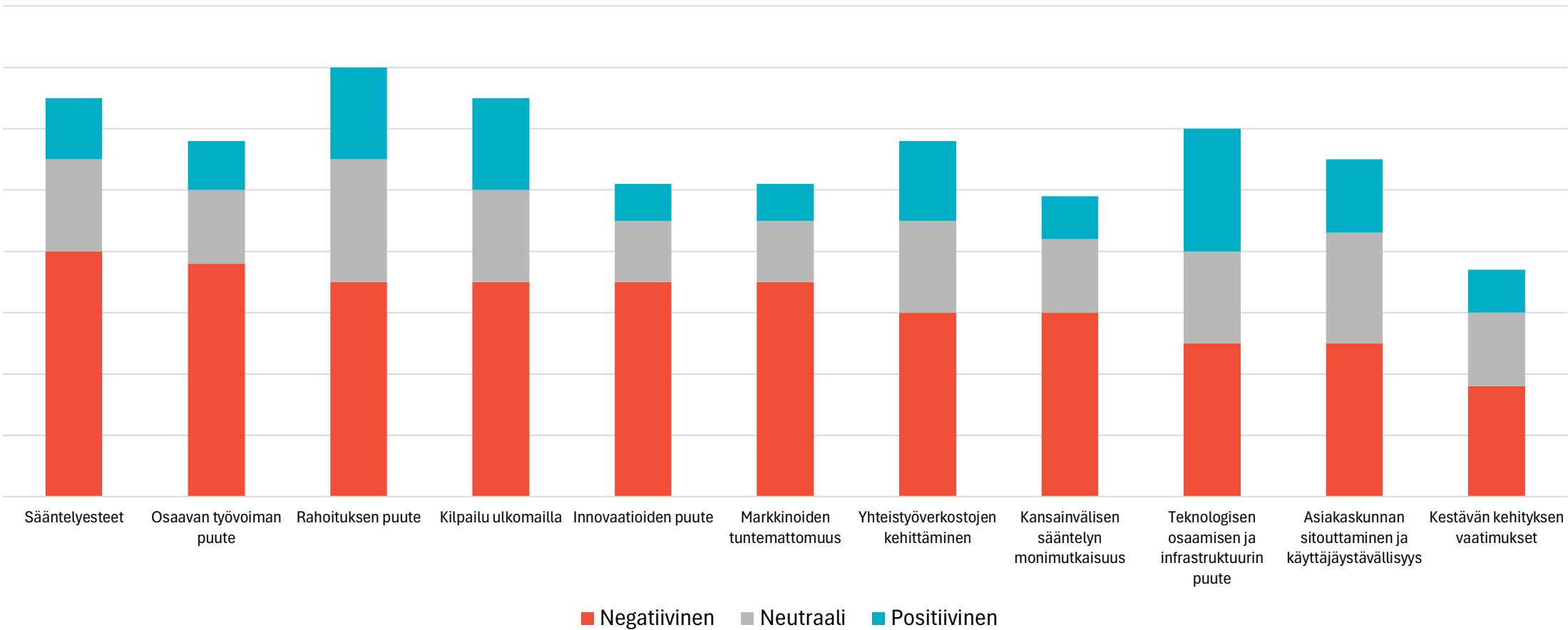
08

Kansainvälisen sääntelyn monimutkaisuus

Maininnat: 70%
 Negatiiviset maininnat: 61%
 Neutraalit maininnat: 24%
 Positiiviset maininnat: 14%

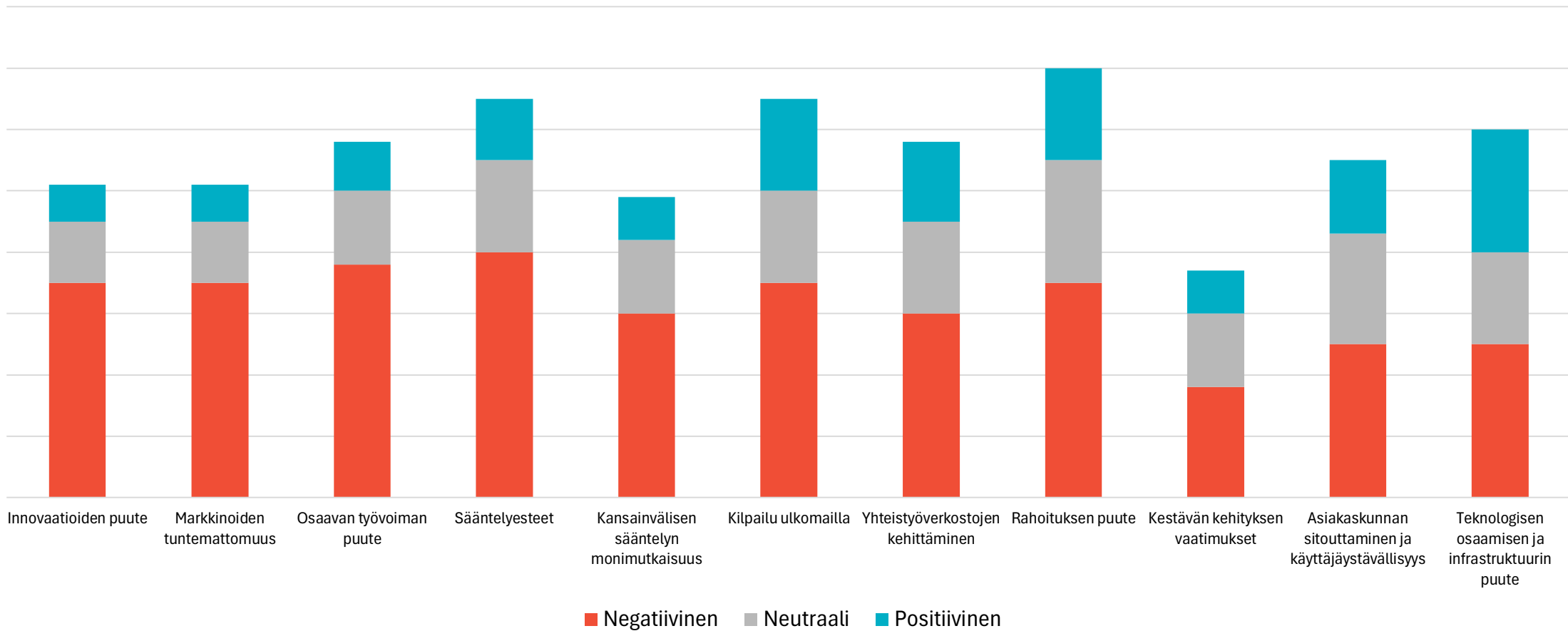
Kasvun esteiden teemat

Negatiivisten mainintojen määrä



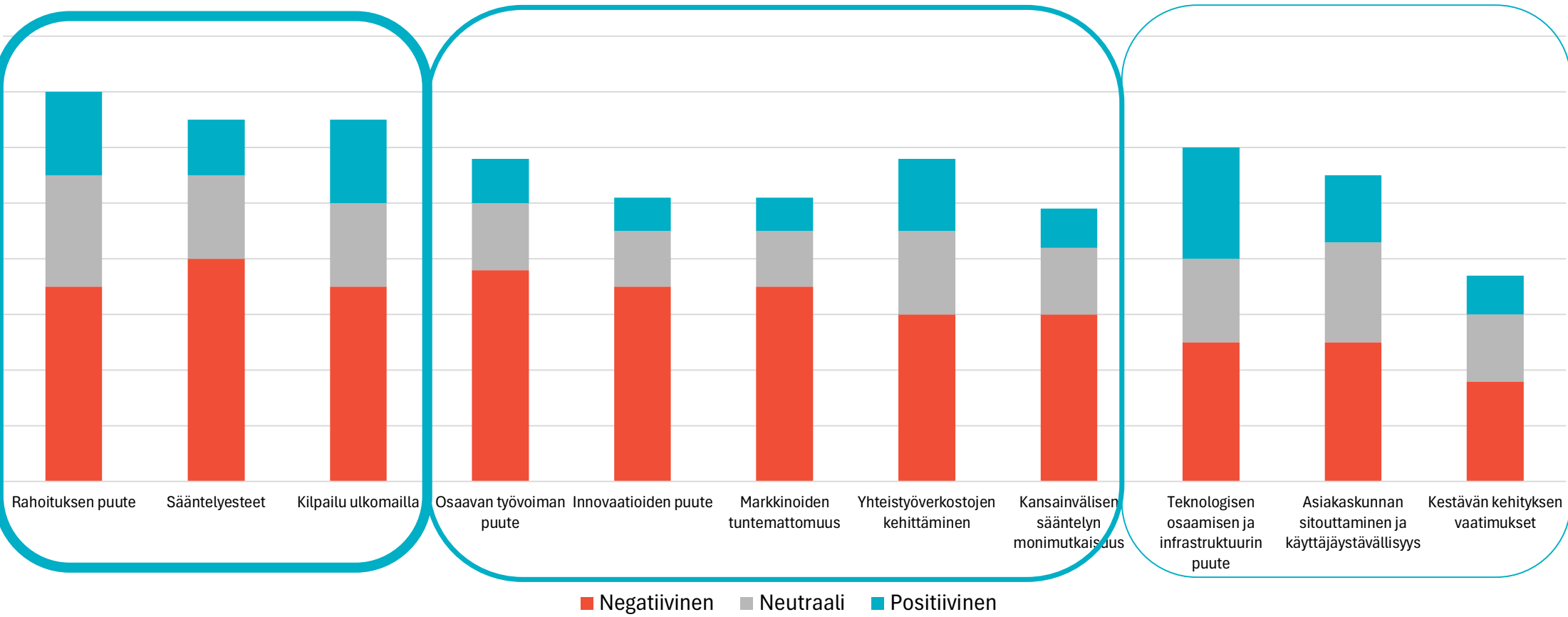
Kasvun esteiden teemat

Negatiivisten mainintojen suhteellinen osuus kaikista teeman maininnoista



Kasvun esteiden teemat

Keskeisimmät esteet – suhteutettu järjestys (mainintojen määrä, negatiivisten mainintojen määrä, negatiivisten mainintojen osuus kaikista maininnoista)



Kasvun esteiden teemat – Rahoituksen puute

01

Rahoituksen puute

Maininnat: 100%

Negatiiviset maininnat: 50%

Neutraalit maininnat: 29%

Positiiviset maininnat: 21%

"Rahoituksen hankinta on liian monimutkaista."

Rahoitus saadaan usein julkisista ohjelmista, kuten Business Finlandista."

"Business Finlandin tuki on merkittävä apu."

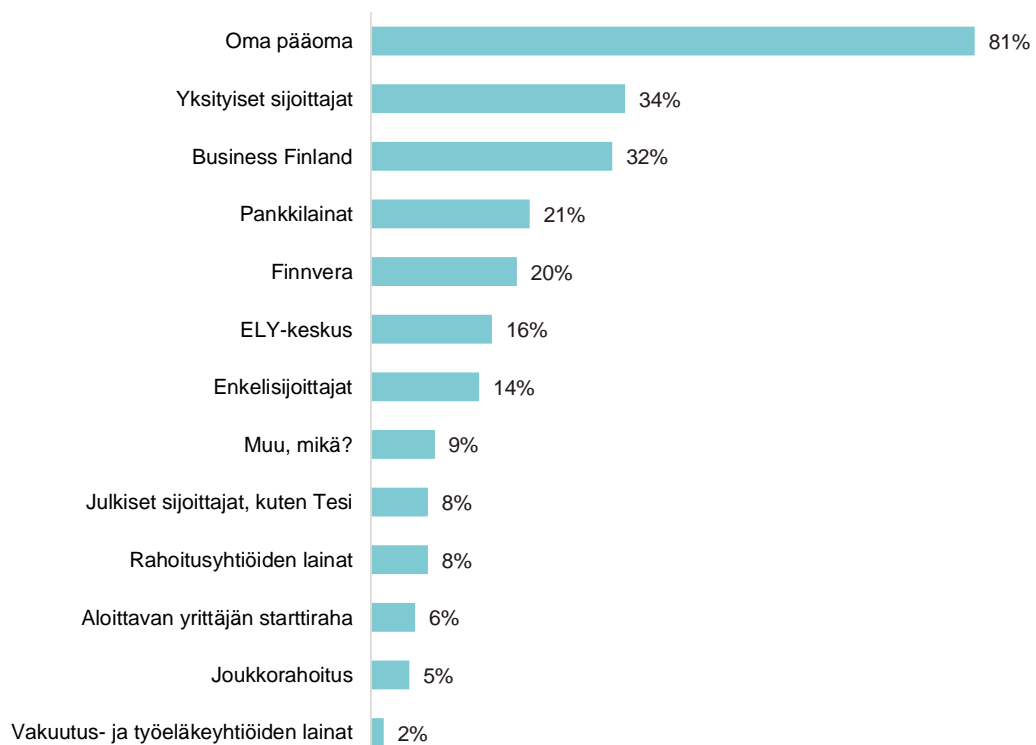


Yhteenveto: Tämä teema on vahvasti negatiivinen ja suurin este, sillä se on mainittu kaikissa tapauksissa ja negatiivisia on 50% maininnoista. Lisäksi teema mainitaan usein epäsuorasti muiden teemojen yhteydessä. Rahoituksen puute koetaan merkittäväksi esteeksi kasvulle. Positiiviset maininnat liittyvät erityisesti julkisen rahoituksen hyödyntämiseen.

Positiiviset maininnat liittyvät erityisesti julkisen rahoituksen hyödyntämiseen.

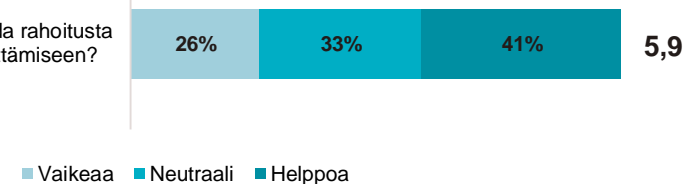
Rahoitus

Mitä rahoituslähteitä yrityksellänne on ollut käytössä?

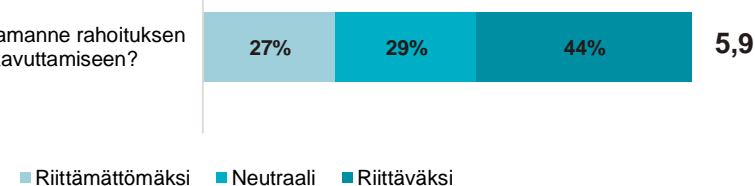


Muu, mikä? ei erityistä rahoitusta, EU-hankeraha, liikevaihto, pääomalaina emoyhtiöltä, pörssiyritys, konserni taustalla, tulo-rahoitus, lainat

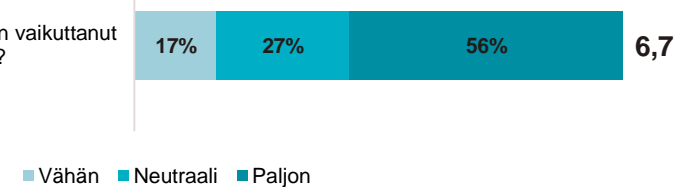
Kuinka helppoa on ollut saada rahoitusta yrityksenne toiminnan kehittämiseen?



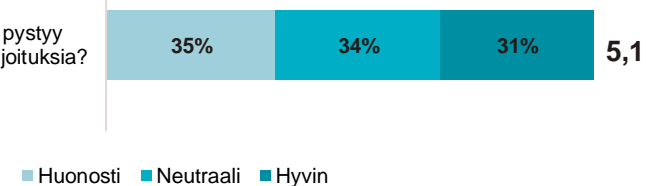
Kuinka riittäväksi koet saamanne rahoituksen kasvutavoitteiden saavuttamiseen?



Miten paljon rahoituksen puute on vaikuttanut yrityksenne kasvuun?



Kuinka hyvin yrityksenne pystyy houkuttelemaan yksityisiä sijoituksia?



Kasvun esteiden teemat – Sääntelyesteet

02

Sääntelyesteet

Maininnat: 93%

Negatiiviset maininnat: 62%

Neutraalit maininnat: 23%

Positiiviset maininnat: 15%

"Sääntelyprosessi on hidas ja kallis."

"Sääntelyn vaatimukset ovat korkeat, mutta selkeät."

"Sääntely auttaa varmistamaan laadun."



Yhteenveto: Sääntelyesteet ovat toiseksi suurin negatiivinen kasvun hidaste, sillä sen on mainittu lähes kaikissa tapauksessa, jopa 60 % maininnoista on negatiivisia. Positiiviset sävyt liittyvät siihen, että sääntely varmistaa laadun.

Positiiviset sävyt liittyvät siihen, että sääntely varmistaa laadun.

Sääntely ja lainsäädäntö

Millaisia esteitä tai haasteita sääntely ja lainsäädäntö ovat aiheuttaneet yrityksellenne?

01

Sääntelyhaasteet:

- EU:n MDR-sääntely ja vastaavat vaatimukset aiheuttavat merkittäviä kustannuksia, pidentävät hyväksyntäaikoja ja tekevät vaatimusten täyttämistä monimutkaista.
- Hyväksyntäprosessit, kuten MDR ja FDA, koetaan hitaiksi ja tehottomiksi, mikä vaikeuttaa markkinoille pääsyä.

02

Byrokratia ja hidasteet:

- Tilien avaaminen ja lupien hankkiminen vievät paljon aikaa ja hidastavat toimintaa.
- Julkiset hankintaprosessit suosivat suuria, vakiintuneita toimijoita, mikä heikentää startupien ja pienempien yritysten mahdollisuuksia.

03

Kustannus- ja resurssipaineet:

- Sääntelyn noudattaminen ja sertifiointit vaativat huomattavia taloudellisia ja henkilöstöresursseja.
- Lisäkustannuksia syntyy auditoinneista, uudelleensertifiointeista ja sääntelymuutosten edellyttämistä toimenpiteistä.

04

Markkinarakenteiden vaikutukset:

- Inhouse-yhtiöt ja julkisten hankintojen rakenteet vaikeuttavat kilpailua.
- Osa yrityksistä on vetäytynyt markkinoilta monimutkaisuuden ja sääntelypainneiden vuoksi.

05

Kansainvälinen vertailu:

- Kotimaiset toimijat kohtaavat tiukempaa sääntelyä kuin kansainväliset kilpailijansa, mikä luo epätasa-arvoa.
- Yhdysvaltojen FDA-sääntely koetaan protektionistiseksi, mikä tuo lisähaasteita vientimarkkinoilla.

06

Myönteiset näkökulmat:

- Osa vastaajista näkee tiukan sääntelyn mahdollisuutena luoda laadukkaita ja turvallisia tuotteita, jotka voivat antaa kilpailuetua tietyillä markkinoilla.

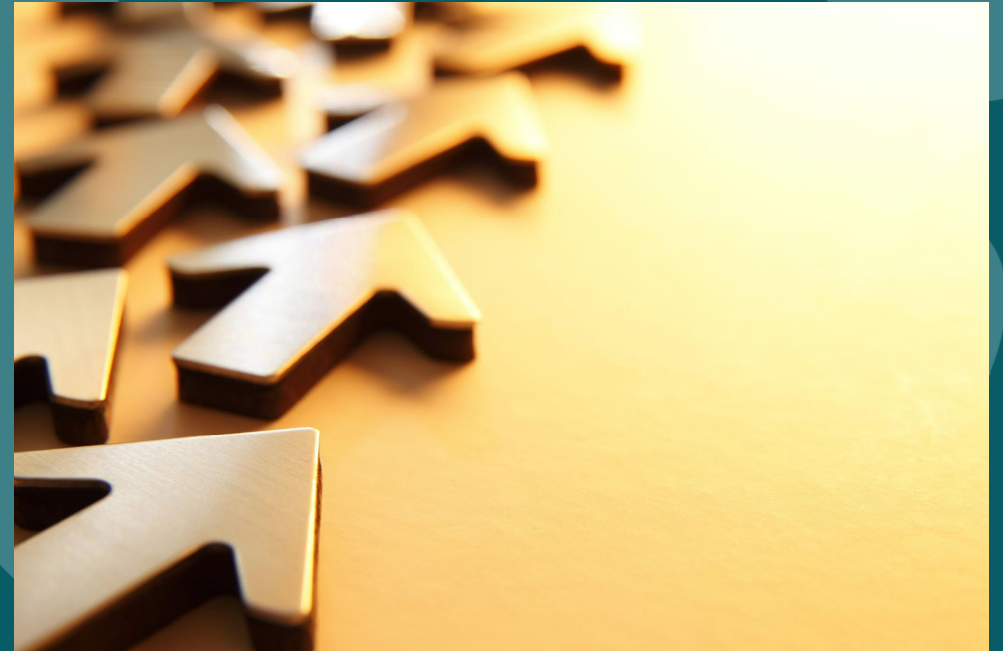
IMPORTANCE - PERFORMANCE - MAP - ANALYSIS

IPMA on työkalu, joka auttaa tunnistamaan ja priorisoimaan keskeisimmät kasvun esteet terveysteknologiayrityksille. **Analyysi yhdistää merkityksellisyyden ja suorituskyvyn arvioinnin, tarjoten selkeän kuvan siitä, mihin kasvun esteisiin tulisi puuttua ensin ja missä parannuksia tarvitaan eniten.**

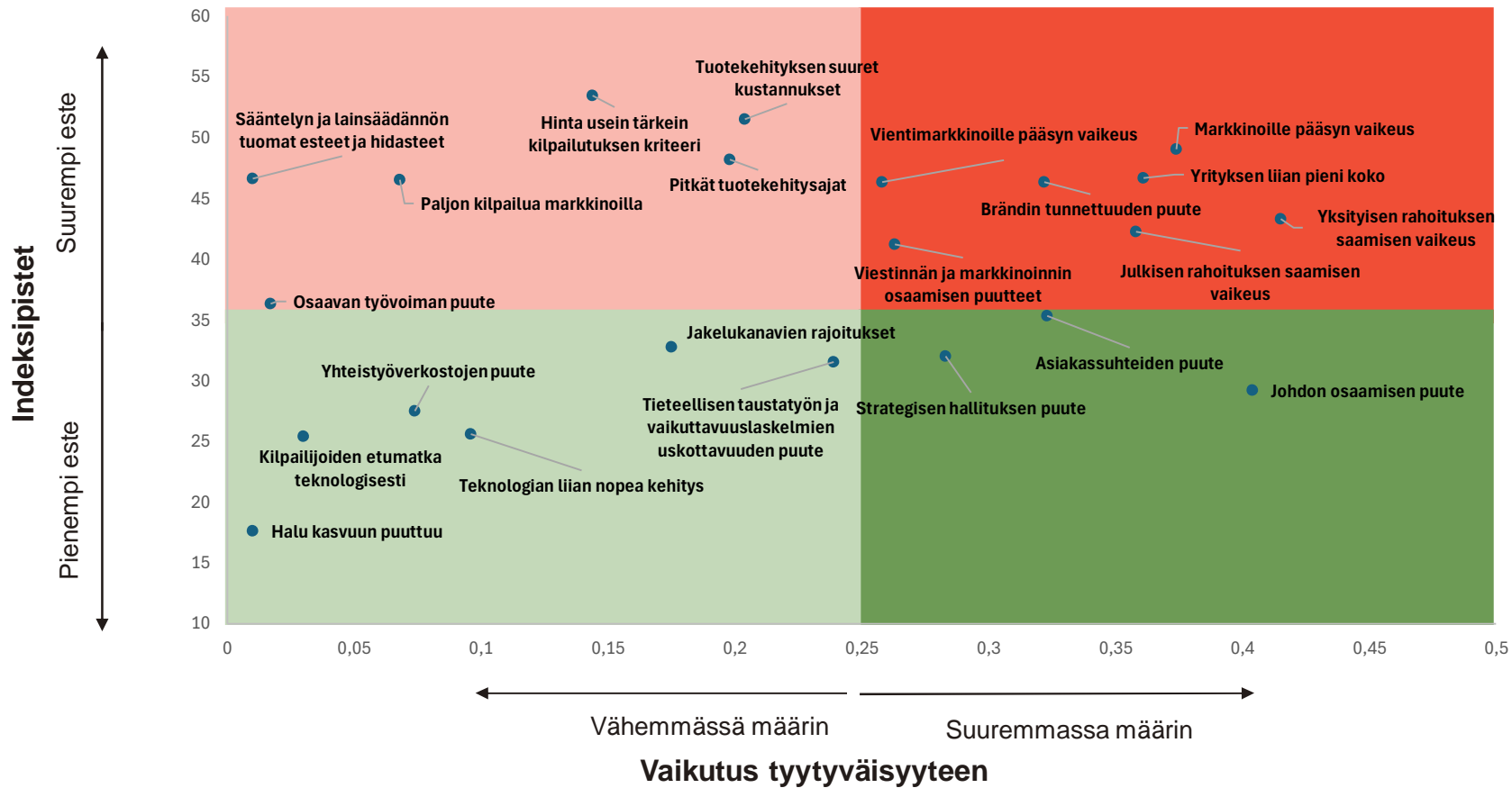
Eri osa-alueiden kokonaisvaikutus yrityksen kasvulle ja kilpailukyvyllä voidaan havainnollistaa IPMA-kaaviolla.

IPMA käyttötarkoitus: IPMA-analyysi tarjoaa yrityksille arvokasta tietoa siitä, mitkä osa-alueet, kuten rahoitus, sääntely, markkinoille pääsy tai tuotekehitys, ovat kriittisiä kasvun esteiden kannalta ja missä niissä suoriudutaan hyvin tai heikosti. Tämä auttaa yrityksiä kohdentamaan resurssit ja toimenpiteet oikein, mikä parantaa niiden mahdollisuuksia kasvaa ja menestyä kilpailussa.

Näin yritykset voivat kohdentaa parannustoimenpiteensä juuri niihin osa-alueisiin, jotka vaikuttavat eniten yrityksen kasvuun, ja varmistaa, että tärkeimmät kasvutekijät otetaan huomioon.



Kasvun esteiden vaikutus yrityksen kasvun tyytyväisyyteen, toimiala



Mainintoja

- Haastatteluista nousi esiin, että verkostojen ja yhteistyömahdollisuuksien puute koettiin ongelmana, mutta samalla ei aina korostettu, mitä konkreettisia toimia yritys on tehnyt tämän ratkaisemiseksi. Tämä voi viitata siihen, että yrityksen osaaminen verkostojen kehittämisessä on riittämätöntä.
- Haastatteluissa mainittiin Business Finlandin tarjoamat ohjelmat yhteistyöverkostojen löytämiseksi, mutta ei ole selvää, kuinka hyvin yritys osaa hyödyntää näitä mahdollisuuksia.
- Johdon tukeminen esimerkiksi koulutuksilla, jotka keskittyvät strategiseen verkostoitumiseen ja kumppanuuksien luomiseen, voisi auttaa korjaamaan tämän ongelman.
- Erityisesti pienemmät yritykset kokevat, että johdon resurssit ja verkostoitumistaidot ovat rajalliset, mikä rajoittaa heidän kykyään kasvaa ja kansainvälistyä.



"Johdon osaaminen ja resurssien oikea hyödyntäminen ovat avainasemassa, kun tavoitellaan pitkän aikavälin kasvutavoitteita."

"Nykyisellään nykyiset resurssit toimivat tietyllä tasolla, mutta jos yritys haluaa kasvaa ja kehittyä, tarvitaan lisää apuja ja tehokasta johtajuutta."

"Business Finlandin ohjelmat auttavat löytämään kumppaneita ja rakentamaan yhteistyöverkostoja"

"Yhteistyö valmistajien ja eri maiden jakelijoiden kanssa on tärkeää. Kansainvälisten toimijoiden kanssa verkostoituminen on erityisen tärkeää"

"Yhteistyöverkostojen puute estää erityisesti pienten yritysten kansainvälistymistä ja uusien tuotteiden pilotointia"

Sääntely ja lainsäädäntö

Kuinka selkeitä ja ennakoitavia sääntelyyn liittyvät vaatimukset ovat olleet?



■ Epäselviä ja vaikeasti ennakoitavia ■ Neutraali ■ Selkeitä ja helposti ennakoitavia

Minkä verran sääntelyn muutokset ovat vaikuttaneet yrityksenne toimintaan viimeisen viiden vuoden aikana?



■ Vähän ■ Neutraali ■ Paljon

Minkä verran sääntely on lisännyt yrityksellenne koituvia kustannuksia?



■ Vähän ■ Neutraali ■ Paljon

Suuret toimittajat ja vakiintuneet toimijat hyötyvät etulyöntiasemasta, kun taas uusien innovaatioiden hyväksyminen on hankalaa.

Julkisten hankintojen kriteerit suosivat usein tunnettuja brändejä ja ovat monimutkaisia.



Markkinoille pääsy vaatii tuotteiden markkinointia jo ennen kuin ne ovat täysin valmiita, mikä luo epävarmuutta.

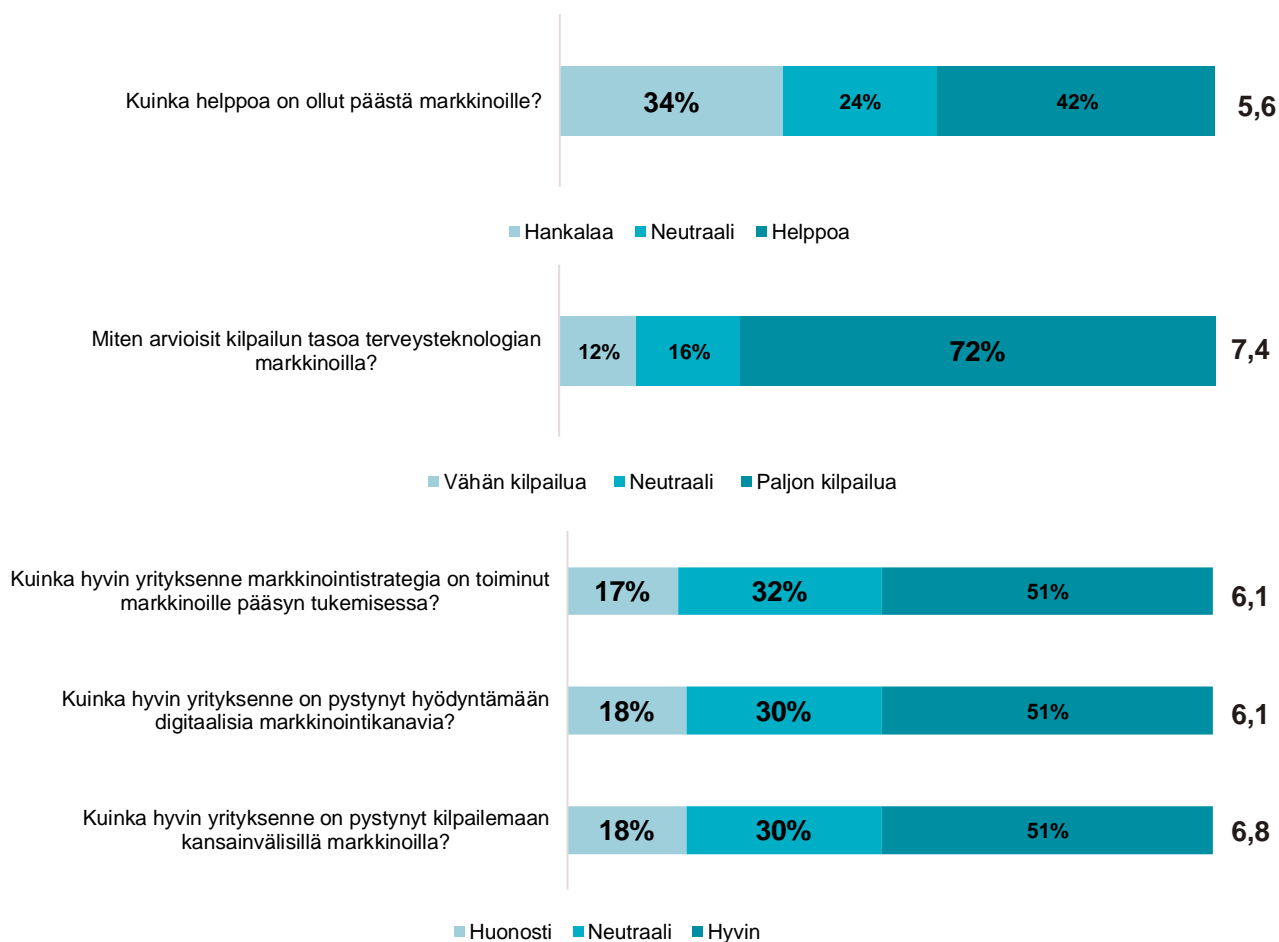
Täysin uusien tuotteiden kehitys vie aikaa, ja markkinoiden löytäminen tuntemattomille tuotteille on hidasta.



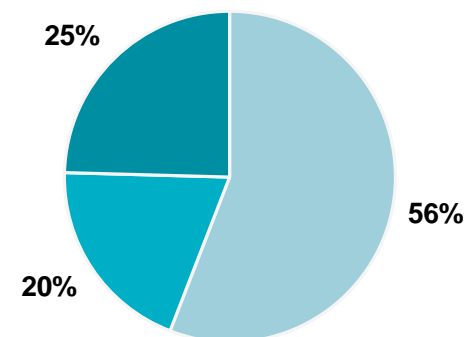
Suomessa ei ole vakiintunutta innovatiivisten hankintojen kulttuuria, mikä vaikeuttaa uusien toimijoiden pääsyä markkinoille.

Sairaaloiden ja viranomaisten toimintamallit on suunniteltu vakiintuneille yrityksille, eivätkä ne tue startup-yritysten tarpeita.

Kilpailu ja markkinointi



Toimiiko yrityksenne kansainvälisillä markkinoilla?



- Kyllä
- Ei, mutta tavoitteenamme on päästä kansainvälisille markkinoille
- Ei, eikä meillä ole tavoitetta päästä kansainvälisille markkinoille

Kansainvälinen kilpailu

Suomalaisten yritysten tunnettuus ja käsitys

"On todella vaikeaa pienelle suomalaiselle yritykselle murtautua kansainvälisille markkinoille. Ensimmäinen haaste on jo selittää, missä Suomi edes sijaitsee."

Yrityksen koon vaikutus

"Pienenä suomalaistena yrityksenä on haastavaa luoda merkittävää jalansijaa kansainvälisesti"

Säätelyyn liittyvät haasteet

"Säätely on niin raskasta, että se rajoittaa kilpailua kansainvälisillä markkinoilla."

Laadun ja hinnan suhde

"Meidän tuotteemme ovat laadukkaita, mutta emme voi kilpailla hinnassa halvemman työvoiman maista tulevien yritysten kanssa"

Tutkimuksen ja datan hyödyntäminen

"Emme hyödynnä asiakasdatan tarjoamia mahdollisuuksia tehokkaasti. Erityisesti kansainvälistymisen näkökulmasta markkinatutkimus on toki kallis, mutta välttämättömän kohdemarkkinoiden ymmärtämiseksi."

Strategisen yhteistyön merkitys

"Markkinat ovat erilaisia ja vaativat paikallista osaamista. Tämä korostaa **yhteistyön merkitystä** paikallisten toimijoiden kanssa"

"Meidän täytyy **liittoutua** kohdemaassa yrittäjän kanssa menestyäksemme paikallisesti."

"Pienillä firmoilla ei ole resursseja, jotka suuret kansainväliset yritykset voivat tarjota, kuten infrastruktuuri ja asiantuntijat."

"Kaikki perustuu **yhteistyöhön**, ja suuret yritykset voivat nopeuttaa lääkkeen lanseerausta useilla markkinoilla."

"**Yhteistyö** suurempien yritysten on kriittistä, erityisesti teknologian kehittämisessä ja resurssien jakamisessa."

"**Yhteistyö** kansainvälisten jakelijoiden ja muiden alan toimijoiden kanssa on olennaista. Tästä olemme saaneet uusia edustuksia ja avanneet mahdollisuuksia myös uusille markkinoille."

"Markkinat ovat erilaisia, ja yleensä tarvitaan paikallinen osaaminen. Paikallisen henkilöstön palkkaaminen tai **liittoutuminen** paikallisten toimijoiden kanssa on välttämätöntä menestymiselle."

Digitaalinen markkinointi

Haasteet

Strategiset haasteet

"Selkeään digitaalisen **markkinointistrategian puuttuminen**. Kampanjoita toteutetaan ilman yhtenäistä suunnitelmaa"

"Digitaalista markkinointia **pidetään toissijaisena** investointikohteenä resurssien rajallisuuden vuoksi"

"Asiakasdataa ja analytiikkaa **ei hyödynnetä kampanjastrategian** pohjana"

Resurssipula

"Meillä **ei ole riittäviä** taloudellisia tai henkilöstöresursseja digitaalisen markkinoinnin toteuttamiseen"

"**Puute** digimarkkinoinnin asiantuntijoista, mikä taas johtaa kampanjoiden tehottomuuteen"

Kansainvälisten markkinoiden erityispiirteet

"**Haasteita** verkkosivujen ja markkinointisisältöjen lokalisoimisessa kohdemarkkinoiden kielelle ja kulttuuriin"

Onnistumiset

Hyödynnetyt kanavat

"Kansainvälisillä markkinoilla **sähköpostikampanjat ja hakukoneoptimointi** ovat auttaneet tavoittamaan uusia asiakkaita"

"**Verkkosivujen optimointi** on lisännyt orgaanista liikennettä ja parantanut brändin näkyvyyttä"

Analytiikan ja tutkimuksen hyödyntäminen

"Analytiikkatyökaluja, kuten Google Analytics, käytetään onnistuneesti verkkosivujen liikenteen ja **käyttäjäkäyttäytymisen analysointiin**, mikä on auttanut optimoimaan markkinointistrategioita"

"On merkittävässä roolissa, että **tietää ja ymmärtää mikä on asiakkaiden tarve** ja tarjota siihen oikeat tuotteet"

Sosiaalinen media

"**Sosiaalisen median kampanjat** ovat lisänneet brändin tunnettua ja tarjonneet kustannustehokkaan kanavan asiakaskommunikaatioon"

Tarpeet ja toiveet

Parempi strateginen lähestymistapa

Yritykset haluavat selkeitä ohjeita digitaalisen markkinoinnin strategioiden luomiseen, mukaan lukien: Kohderyhmien määrittely ja segmentointi
Budjetin optimointi digitaalisten kampanjoiden osalta

Resurssit ja osaaminen

Tarvetta koulutukselle ja osaamisen lisäämiselle digitaalisessa markkinoinnissa.
Toive saada tukea digimarkkinoinnin ulkoistamiseen tai automaatiotyökalujen käyttöönottoon.

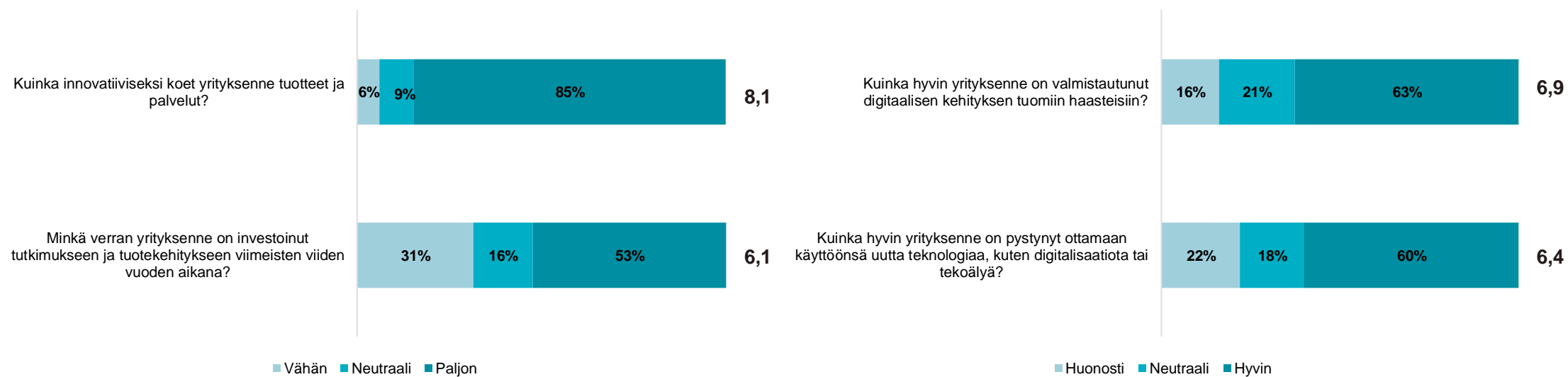
Analytiikan ja datan/asiakasdatan hyödyntäminen

Tarpeena analytiikan laajempi hyödyntäminen strategian pohjana.
Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen markkinointiviestinnän tehostamiseksi.

Kansainvälisten markkinoiden tukeminen

Yritykset toivovat tukea lokalisoitujen kampanjoiden toteuttamiseen ja markkinatutkimukseen kohdemarkkinoilla.

Innovaatiot ja teknologia



Innovaatio ja teknologia

Pienet ja keskisuuret

"Innovatiivisuudessa olemme keskitasoa, mutta resurssien puute hidastaa kehitystä."

"Uskon, että teknologiamme voisi lievittää terveydenhuollon resursseihin liittyviä ongelmia, mutta markkinointi- ja regulaatiohaasteet ovat merkittäviä."

"Digitalisaatio ja tekoäly ovat vielä alkuvaiheessa. Näemme tässä mahdollisuuden mutta tarvitsemme lisää tukea kehitykseen."

"Tuotekehityksen kustannukset ovat suuria, ja pienemmällä yrityksellä ei ole mahdollisuutta kilpailla suurten toimijoiden kanssa ilman ulkopuolista rahoitusta."

"Olemme kehittäneet räätälöityjä ratkaisuja asiakkaille, mutta niiden skaalaaminen on suuri haaste."

"Pystyisimme tuottamaan innovatiivisempia tuotteita, jos meillä olisi parempi pääsy rahoitukseen ja suuremmat T&K-resurssit."

"Tuotekehitys vie liian paljon aikaa ja rahaa. Meidän on vaikea kilpailla suurempien yritysten kanssa."

Suuret yhtiöt

"Meillä on varaa investoida uusimpaan teknologiaan, mikä antaa meille kilpailuedun."

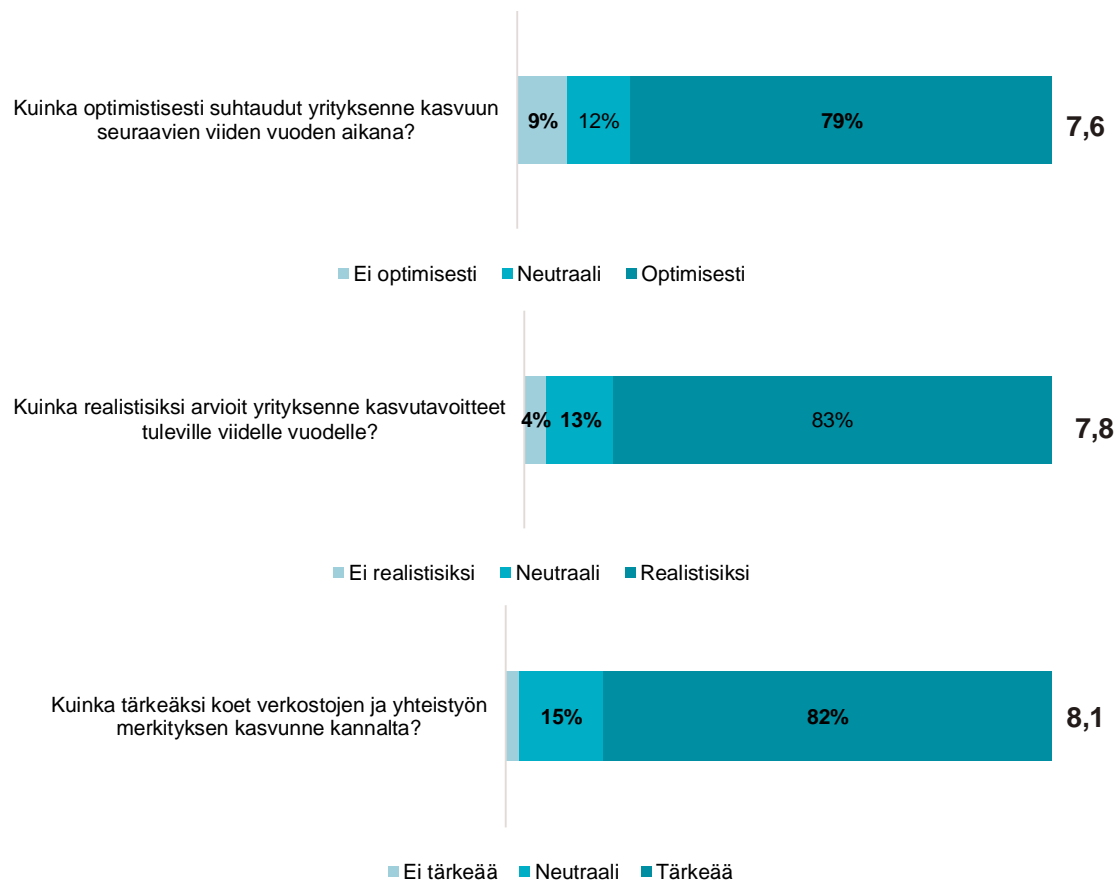
"Innovatiivisuus on tärkeä osa brändiämme, ja olemme onnistuneet lanseeraamaan uusia tuotteita vuosittain."

"Digitalisaatio ja tekoäly ovat täysin integroituja toimintaamme, mikä auttaa meitä pysymään alan kärjessä."

"Sääntelyvaatimukset hidastavat tuotekehitystä ja lisäävät kustannuksia, mutta olemme pystyneet hallitsemaan sen tehokkaasti suurempien resurssien ansiosta."

"Vaikka investoimme jatkuvasti tuotekehitykseen, kustannukset ovat valtavat, ja markkinoiden kilpailu pakottaa priorisoimaan vain kannattavimmat projektit."

Tulevaisuuden näkymät



"Tavoitteenamme ei ole voimakas kasvu, vaan nykyisen markkina-aseman turvaaminen, sillä ala on tällä hetkellä haastava ja resurssit rajalliset."

"Meillä on vahva tiimi ja hyvät tuotteet, joten näemme 30 % liikevaihdon kasvun mahdollisena. Tarvitsemme kuitenkin lisäresursseja ja investointeja markkinoille laajenemiseen."



“A customer-led company recognizes that it’s only true assets are satisfied customers.”

–Prof. Peter Doyle, Stanford University

