

Att förberedas för internationalisering

Utvärdering av pilotsatsningen för
internationaliseringskompetens
2013–2015

Sammanfattning



Bakgrund

INLEDNING

Tillväxtverket arbetar för att stärka svenska företags affärsutveckling och konkurrenskraft samt utveckla verksamheten hos företagsfrämjande organisationer. När företagen växer eller utvecklas förändras behoven vilket ställer andra krav på kompetens och förmåga att hantera olika utmaningar. Genom att testa nya angreppsmodeller får Tillväxtverket en ökad kunskap om företagens behov och om nya potentiella utvecklingsområden.

Varför internationalisering i SMF?

Sveriges ekonomi är mycket beroende av internationell handel. Globaliseringen leder till att den inhemska marknaden krymper och den internationella expanderar. Det innebär en ökad specialisering och ett krav på ny kompetens hos företagen för att agera på olika marknader. Internationell konkurrens har blivit en del av företagens vardag. Därför är det viktigt att svenska företag ges möjlighet att tillgodogöra sig den potential som finns på internationella marknader.

Trots att många företag har en stabil verksamhet och ser fördelar med en internationalisering, är steget ut på en internationell marknad fortfarande långt. Oftast saknas kunskaper om utländska marknader, kompetens att marknadsföra och sälja produkten och tjänsten och avsaknaden av rätta kontakter för en internationaliseringssatsning. Inför en satsning eller lansering på en ny marknad måste man ha en god uppfattning om sitt eget varumärke, vad det står för och om det är något som tillför marknaden något nytt och/eller unikt.

Tillväxtverkets enkätundersökning Företagens villkor och verklighet 2014 visar att av de svenska små och medelstora företagen (SMF) driver 27 procent en internationaliserad verksamhet. SMF står för drygt 60 procent av det svenska förädlingsvärdet, men andelen som exporterar är relativt blygsamma 16 procent, en nivå som dock har ökat jämfört med mätningen för tre år sedan.

Med internationalisering avses att företaget antingen exporterar och/eller importerar varor och tjänster, tillhör en utländsk kedja, samverkar med företag i utlandet eller har egen verksamhet lokaliserad utomlands.

Nytt utvecklingsområde för förberedande internationalisering

Under 2013 initierade Tillväxtverket en insats för kompetenshöjande insatser för internationalisering i små företag, också kallad ”Internationaliseringskompetens”. Satsningen kom till bl.a. som ett komplement till Tillväxtverkets arbete med affärsutvecklingscheckar för internationalisering.

Insatsen har fokuserat på skeden där mindre företag behöver utveckla och anpassa sina strategier och affärsmodeller inför en ny eller förändrad satsning på internationella marknader.

Projektet representerar olika angreppsmodeller där olika typer av företag deltar. Satsningen är medvetet relativt bred i sin utformning därför att det är ett nytt utvecklingsområde.

Sammanfattning av utvärderingen

Projektgenomförandet avslutades under första halvåret 2015. En första utvärdering av insatsen har gjorts av konsultföretaget Kontigo. Följande text är en sammanfattning av utvärderingen.

Projekten

Projekten har drivits av tio etablerade affärsutvecklingsorganisationer.

- ALMI Företagspartner Kronoberg: *INTER-projektet*
- ALMI Företagspartner Uppsala: *Global Mind*
- IUC Skåne: *Smart Internationalisering*
- Lund Life Science Incubator i samarbete med Sahlgrenska Science Park och Uppsala Innovation Centre: *Internationalisering av tjänsteförsäljning*
- Media Evolution (Skåne): *Fast Forward*
- Senior Advisers (Stockholm): *Internationalisation Ready*
- Serendipity Innovations (Stockholm): *Internationaliseringsmodeller för innovativa SMF*
- Swerea SWECAST/Enterprise Europe Network (Jönköping): *GoFar*
- The Packaging Arena (Värmland): *Nya affärsmodeller och gemensam paketering av internationellt konkurrenskraftiga tjänsteföretag*
- Uminova Innovation/Enterprise Europe Network (Umeå): *EEN Plus*

Insatserna har huvudsakligen genomförts i Sverige, en majoritet i någon form av regional samverkan. Hälften av projekten har haft en tydlig branschfokus. Genomförandetiden ligger i intervallet 16 till 21 månader. Flertalet av projekten har haft en eller flera samarbetspartner.

Vilka typer av insatser har genomförts?

Lite generaliserat har projekten, i olika kombinationer och med olika fokus, arbetat med:

- Kompetensutveckling – utbildning & rådgivning
- Metodutveckling – utveckling av nya analysverktyg och processmodeller som stöd för företagens kompetensutveckling
- Affärscoachning
- Resurs-, kompetens- och metodutveckling av egen organisation

De tio projekten kan förenklat delas upp i två grupper; de som fokuserar mer på kompetensutveckling i företag och de som fokuserar mer på att utveckla nya metoder eller verktyg för ökad internationaliseringskompetens hos företagen. Nedan visas en översiktlig uppdelning:

		Projektets huvudinriktning	
Generella aktörer	ALMI Uppsala	Utveckling/test av utbildningsmodell baserad på spelutvecklingsföretag	
	ALMI Kronoberg	Utveckling/test av modell för behovsanalys	
Bransch- eller sektorsspecifika aktörer	IUC Skåne	Kompetensutveckling	
	Swerea/EEN	Utveckling av utbildningsmodell	Kompetensutveckling
	Packaging arena	Gemensam säljplattform	Kompetensutveckling
	Media Evolution	Kompetensutveckling	
Inkubatorer	LLS	Kompetensutveckling	
	Uminova	Test av analysmodell	Kompetensutveckling
Privata	Senior advisers	Utveckling/test av verktyg för processstöd	
	Serendipity	Utveckling/test av resursförstärkande tjänst	

LLS = Lund Life Science Incubator

EEN = Enterprise Europe Network

Arbetsätten och genomförandemodellerna har i olika grad varit nyskapande och inneburit olika utmaningar.

Några av projekten har haft huvudfokus på metodutveckling. Två av dessa har i starten valt att utveckla eller anpassa projektmodellen efter att ha analyserat företagets behov av stöd och/eller kompetens inom internationalisering. Därefter har en anpassad insats erbjudits. Ett exempel är ett projekt där ett IT-baserat verktyg använts för att genomföra s.k. agila internationaliseringsprocesser i företagen.

Flera av projekten har utvecklat olika utbildningsmodeller, eller utbildningspaket, med användning för en bred målgrupp av företag i olika faser.

Ett projekt har utvecklat en resurs- och kompetensförstärkande tjänst för företag. Arbetsmodellen är tänkt att integreras i ordinarie verksamhet efter projektets genomförande. Ett annat exempel är ett projekt som arbetat för att ta fram en gemensam marknadsföringsplattform för en specifik grupp av tjänsteföretag.

Har projekten nått sina mål?

Sex av projekten nådde god eller rätt god måluppfyllelse. Projekten med god måluppfyllelse har alla en genomtänkt projektplan. Grundidén med projektet – dvs. målgruppen, genomförandemodellen och aktiviteterna – är förhållandevis tydligt redovisad redan i projektansökan. Exempelvis motiverades ett projekt av utmaningen att möta strukturförändringar i en specifik bransch.

Övriga projekt bedöms delvis ha uppnått sina mål. Gemensamt för dessa är att man haft ett mer sökande angreppssätt i projektplan och genomförande. Insatserna har genomförts både strukturerat och samtidigt reaktivt, bl. a. styrt av företagets behov och önskemål. Utmaningen har varit delvis blandade målgrupper av företag. En flexibel och efterfrågestyrd utbildningsmodell skapar också vissa utmaningar i spridningen av modellen och också i uppföljning och lärande.

Kompetensutvecklande perspektiv

Det kompetensutvecklande perspektivet har genomgående varit viktigt för samtliga projekt. Merparten av projekten har fokuserat på utbildningsaktiviteter, även om det metodutvecklande perspektivet funnits med. Fokus har varit på att tillföra ny kunskap och kompetens till företagen.

Metodutveckling

I de tydligt metodutvecklande projekten har utvecklandet av utbildnings- och processmodeller och av nya tjänsteerbjudanden kommit en bra bit på vägen. Projekten bedöms vara innovativa och ha spännande angreppssätt. I dagsläget finnas goda förutsättningar för att modellerna fortsätter att utvecklas efter projektgenomförandet.

Nätverksarbetet kan utvecklas

Inget av projekten har medvetet fokuserat på nätverksbyggande mellan företagen. Snarare har några projekt främst arbetat individuellt med sina företag.

Nätverkande pekades ut som ett viktigt verktyg för genomförandet inom internationaliseringsinsatsen, även om detta i sig inte var något mål. Mer kan göras för att utveckla nätverksarbetet och gruppdynamiken. Utöver gemensamma utbildningsaktiviteter och föreläsningar kan t.ex. gemensamma studieresor arrangeras och pitchning av företag i grupp genomföras.

Processcoaching bra stöd för projekten

Tillväxtverket engagerade två affärscoacher med internationaliseringskompetens för att stötta projekten och för att agera brygga mellan projekten. De har i samarbete med Tillväxtverket organiserat och utformat några av de erfarenhetsträffar som genomförts med projektorganisationerna. Coacherna har i vissa fall också stöttat enskilda företag. Processcoachingen har varit ett bra stöd i genomförandet.

Insatsen har resulterat i ny kunskap och kompetens

Syftet med internationaliseringsinsatsen är att förbättra förutsättningarna för affärsutveckling genom att stärka och stimulera utvecklingen av nya arbetssätt, processmodeller och verktyg. Insatsen ska leda till ny och ökad kunskap och kompetens både hos små företag och hos organisationer som arbetar med företags- och affärsutveckling, s.k. främjandeaktörer.

Samtliga projekt har bidragit, om än i olika hög grad, till program-målet om kompetensutveckling i företag. Det sammantagna utfallet är bra. Samtliga projekt har arbetat med aktiviteter som kan bedömas stärka företagens internationaliseringskompetens. Intervjuer med företagen stärker den bilden.

Internationalisering en naturlig del av affärsutveckling

Det mindre företaget bör integrera internationalisering i det strategiska utvecklingsarbetet. Det är viktigt att se internationalisering som en integrerad del av affärsutvecklingen och företagandet. I nystartade tillväxtföretag bör internationaliseringstänket väckas redan tidigt och helst finnas med parallellt från början när företagen byggs upp och utvecklas.

Många mikroföretag

De drygt 100 deltagande företagen har i varierande grad erfarenhet av internationalisering, främst export.

Företagen i uppföljningsenkäten, ca 75, representerar en mängd olika branscher. Det är en något större grupp varuproducerande företag än tjänsteproducerande. 70 procent av företagen är mikroföretag med mindre än 10 anställda. Hälften av företagen har ringa eller liten omsättning relaterat till export, hälften å andra sidan en relativt stor exportomsättning.

Företagen nöjda

Företagen är generellt nöjda med sitt deltagande i projekten. Detta visar både Tillväxverkets uppföljningsenkät och de intervjuer med företag som konsultföretaget Kontigo genomfört.

Drygt hälften av företagen har i mycket hög eller hög grad fått en ökad kunskap och kompetens om kunder, marknader och konkreta verktyg för en internationaliseringsinsatsning.

Förnyelsearbete och behov av kapital

56 % av företagen anger att de påbörjat ett förnyelsearbete som ett resultat av deltagandet. För 40 % av företagen har deltagandet bidragit till ett ökat behov av kapital.

Framgångsfaktorer

Företagen

En majoritet av de intervjuade företagen uppger ett utökat nätverk och nya kontakter som ett resultat. Kontakterna avser framförallt andra företagare och andra företagsfrämjande aktörer.

Framgångsrika företag:

- Mogna för internationalisering och export
- Produkt och affärserbjudande som fungerar
- Engagerade att lära och att delta aktivt i projekten
- Kunnig och driven företagsledning som vågar ta beslut

Främjandeaktörerna

En viktig aspekt av denna pilotinsats har varit att testa olika metoder och verktyg. I vissa fall har detta gjorts med mycket lyckat resultat. Andra ansatser har varit intressanta och positiva, men modellen och verktyget har av olika anledningar inte fungerat fullt ut.

Framgångsrika projekt/främjandeaktörer:

- Attraherar rätt typ av företag och har en modell för hur företagen ska hittas, screenas och rekryteras.
- Genomarbetad projektmodell som kan prövas: utbildning + coachning/mentorskap, praktiska övningar för att testa.
- Stark projektledning/projektorganisation
- Täta möten, bra gruppdynamik och företag hemmahörande i liknande branschområden.

Insatsen/programmet

Programmet accentuerar betydelsen av att arbeta mer strukturerat när det gäller urval av projekt (olika modeller, spetsprojekt etc). Tillväxtverket bör fortsätta att utveckla och stötta projektmodeller och affärsutvecklingsorganisationer som matchar förutsättningarna. Tillväxtverket bör också försöka nå ut till nya aktörer i en fortsatt projektsatsning.

Framgångsrikt program:

Tillväxtverkets roll:

- Arbeta strukturerat med att skapa dynamiska projektgrupper
- Samarbeta med processcoacher. Det är ett bra stöd för projektens utveckling
- Ta en samlande roll när det gäller lärande och kunskapsspridning

Tillväxtverket arbetar för att
stärka företagens konkurrenskraft.

REKOMMENDATIONER

- För framtiden bör större vikt läggas på urvalet av projekt. Projekt med god måluppfyllelse har en genomtänkt projektplan. Det är viktigt med en tydlig målbild och idé om den specifika utmaningen redan i projektansökan. Målgruppen, dvs företagargruppen, ska vara tydlig och definierad redan i projektansökan.
- Något längre genomförandetid av projekten är önskvärd. Tid ska finnas för att utveckla projektmodellen och för att rekrytera företag. Projektorganisationen ska kunna attrahera rätt typ av företag för deltagande.
- Fortsätt med processcoachning av projekten med lärande och erfarenhetsutbyte mellan projekten. Coachernas roll bör förtydligas och de bör också komma in tidigare i genomförandet, dvs vid själva starten av projekten.
- Utveckla mötensformerna för erfarenhetsutbyten (s.k. erfaträffar) och gruppdynamiken mellan projektägare. Utveckla nätverksbyggandet och gruppdynamiken för deltagande företag i projekten.
- Det är viktigt att säkerställa att kunskap och kompetens i högre grad blir kvar inom projektorganisationen, och inte stannar hos externa konsulter och samarbetspartner. Viktigt att projekten har modeller/verktyg som är intressanta och kan spridas till andra främjandeaktörer. Tillväxtverket bör utveckla sin roll för lärande och kunskapsspridning.
- Försöka samspela en satsning med de finansieringsinsatser som erbjuds.