

# Internationaliserings- kompetens

– Att förbereda små tillväxtföretag och startups för internationalisering

En studie av följeforskare



## **Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft**

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på [tillvaxtverket.se](http://tillvaxtverket.se).

### **© Tillväxtverket**

Stockholm, april 2019

Digital: ISBN 978-91-88961-11-2

Rapportnummer 0285

### **Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Karin Östberg

Telefon, växel 08-681 91 00

## Förord

Tillväxtverket arbetar för att stärka företagens konkurrenskraft. Genom kunskap, nätverk och finansiering skapar vi bättre förutsättningar för befintliga och framtida företag och attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas.

Sverige är ett i hög grad internationaliserat och exportorienterat land. Svenska små och medelstora företag behöver i högre utsträckning vara delaktiga i den globala ekonomin för att Sverige ska förbli en konkurrenskraftig ekonomi med ett livskraftigt och hållbart näringsliv. Den ökade globaliseringen och integrationen av marknader kan innebära sänkta trösklar också för mindre företag att internationaliseras. Internationaliseringen leder till nya möjligheter, men kan också ställa krav på andra kunskaper och kompetenser.

Under 2016–2017 drev Tillväxtverket insatsen Internationaliseringskompetens. De åtta utvecklingsprojekten i insatsen fokuserade på tidiga kommersialiseringskedan där mindre tillväxtföretag och start-ups behöver utveckla och anpassa sina strategier och sin affärsmodell för en ny eller förändrad satsning på internationella marknader.

För ett ökat lärande och för som ett stöd i projektgenomförandet anlidade Tillväxtverket fyra följeforskare: professor Martin Johanson, Uppsala Universitet och Högskolan Dalarna; dr. Susanne Sandberg, Linnéuniversitetet; docent Mikael Hilmersson, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och dr. Matthias Holmstedt, Mälardalens Högskola. Denna studie är deras slutrapport. Rapportens författare står för innehåll, slutsatser och rekommendationer.

En arbetsgrupp från Tillväxtverket med Karin Östberg, Christina Nyström och Lisbeth Karlsson har löpande följt och stämt av forskningsuppdraget.

Vi hoppas att denna rapport ska utgöra ett kunskaps- och diskussionsunderlag inför framtida satsningar för att stärka små företags internationalisering.

April 2019

*Tim Brooks*

Avdelningschef Företag  
Tillväxtverket

*Karin Östberg*

Projektledare  
Tillväxtverket

## Innehåll

1. SAMMANFATTNING	5
2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	8
3. PRESENTATION AV PROJEKTEN	9
3.1 Barcamper, Ideon Innovation, Lund	9
3.2 East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park, Linköping	9
3.3 EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre, Uppsala	10
3.4 Internationaliseringsprojektet, GU Ventures, Göteborg	10
3.5 Life Science Going Global, Connect Uppsala, Uppsala	11
3.6 ROADMAP, Sahlgrenska Science Park, Göteborg	11
3.7 Scale-Up Academy, Blekinge Business Incubator, Karlskrona	12
3.8 STING GO-Africa, Stockholm	13
4. DEN KVANTITATIVA FÖRETAGSUNDERSÖKNINGEN	14
4.1 Syftet med enkätundersökningen	14
4.2 Undersökningens utformning	14
4.2.1 Enkätens design	14
4.2.2 Databasen	15
4.2.3 Operationalisering	16
4.2.4 Dataanalys	17
4.3 Del 1: Aggregerad frekvens- och nyckeltalsanalys	18
4.3.1 Programmets påverkan på företagens generella utveckling	18
4.3.2 Programmets påverkan på företagens internationalisering	21
4.3.3 Den samlade uppfattning om påverkan på företagens internationalisering	23
4.3.4 Jämförelse mellan påverkan på generell verksamhet och internationalisering	24
4.4 Del 2: Sambandsanalyser	26
4.4.1 Samband mellan programmets betydelse och påverkan på företagen generellt	26
4.4.2 Samband mellan programmets betydelse och påverkan på företagens internationalisering	26
4.4.3 Samband mellan programmets betydelse och företagens mognad	27
4.4.4 Samband mellan programmets betydelse och internationella erfarenhet	27
4.5 Del 3: Segmenteringsanalys	28
4.5.1 Identifiering av kluster	28
4.5.2 Analys av kluster	29
4.6 Del 4: Analys av projekten	31
4.6.1 Projektens specifika påverkan på företagen	31
4.6.2 Deltagandets betydelse för internationell satsning fördelat över projekten	31
4.6.3 Klustrens fördelning över projekten	32

4.6.4 Olika förutsättningar i olika projekt	33
4.7 Del 5: Insikter från de öppna svarsalternativen	35
4.7.1 Försörjning av internationell kompetens	35
4.7.2 Nätverksutveckling	35
4.7.3 Lokal förståelse	35
4.8 Sammanfattning av resultat från enkätundersökningen	35
5. DEN KVALITATIVA FÖRETAGSUNDERSÖKNINGEN	37
5.1 Undersökningens design	37
5.2 Datainhämtning, presentation och analys	37
5.3 Fallbeskrivningar	38
5.3.1 Fall 1: Actimate – Barcamper – Ideon Innovation	38
5.3.2 Fall 2: Rockan – East Sweden Evolution - Mjärdevi Science Park	39
5.3.3 Fall 3: Boardie – EuroIncNet - Uppsala Innovation Centre (UIC)	41
5.3.4 Fall 4: Fertsoft – Life Science Going Global – Connect Uppsala	41
5.3.5 Fall 5: Moon Fertility – Roadmap – Sahlgrenska Science Park	42
5.3.6 Fall 6: Oxelerate – Scale-up Academy – Blekinge Business Incubator	44
5.3.7 Fall 7: Globhe – Go Africa - Sting	46
5.4 Sammanfattning av resultat från fallstudierna	48
6. DISKUSSION OM FRAMTIDA PROGRAMDESIGN	49
6.1 Internationalisering som ett risktagande eller en riskhanterande strategi	49
6.2 Betydelsen av tid, temporalitet och hastighet för internationalisering	49
6.3 Liability of foreignness eller liability of network outsidership	51
6.4 Kreativitet eller planering	53
7. REFERENSER	55
Bilaga 1: Frågor i enkäten	57
Bilaga 2: Definition av mognadsvariabel baserad på etableringsår:	58
Bilaga 3: Definition av mognadsvariabel baserat på omsättningsnivå	58
Bilaga 4: Definition av internationell erfarenhetsvariabel	58
Bilaga 5: Projektens genomsnittsvar på frågorna 8-23	58
Bilaga 6: Intervjuguide till fallstudie	63

# 1. SAMMANFATTNING

Rapporten analyserar Tillväxtverkets program för förberedande internationalisering (Internationaliseringskompetens). Programmet har som övergripande mål att stärka svenska företags konkurrenskraft både på hemmamarknaden och på den internationella marknaden. Åtta olika projekt runt om i Sverige har arbetat med att stödja medverkande företag i deras faktiska eller eventuella framtida internationalisering.

Slutrapporten är baserad både på en kvantitativ analys av hur företag upplevt deltagandet i projektet och på kvalitativa fallstudier av utvalda företag. I den kvantitativa undersökningen är data insamlade med hjälp av en enkät som har distribuerats av Tillväxtverket. Analysen av programmets effekter fokuserar på:

1. generella effekter på företagen
2. effekter i de åtta olika projekten
3. effekter på företagsnivå utifrån en klusteranalys där företagen grupperas och jämförs

Den kvalitativa undersökningen är genomförd med en fallstudiemetod där utvalda företag har intervjuats. Vi rapporterar erfarenheterna från sju olika företag vilka representerar sju av projekten.

## **Ökat intresse för internationalisering**

Resultaten av analysen visar att programmet har haft en positiv effekt på de flesta företag som har deltagit i de projekten. Programmet har uppnått sitt syfte genom att positivt påverka företagens internationalisering. I synnerhet visar analysen ett direkt ökat intresse för internationalisering och en insikt kring vilka anpassningar som krävs för en framgångsrik sådan.

Undersökningen identifierar två grupper av företag som anser att programmet har haft en positiv påverkan:

1. Den första gruppen kännetecknas av att respondenterna anser att programmet har haft en positiv påverkan på företaget, men deras deltagande har ännu inte resulterat i en internationell expansion.
2. Den andra gruppen kännetecknas av att respondenterna anser att programmet bidragit till att företaget nu är mer förberett för en internationalisering och att programmet också har bidragit till en faktisk internationell expansion.

Den målsättning som finns i programbeskrivningen har med andra ord till stor del realiserats och de deltagande företagen är idag generellt bättre rustade för en framtida internationell expansion i jämförelse med vad de var före deltagandet. Därutöver har projektägarna utvecklat värdefulla internationaliseringskompetenser, som kan antas ha en positiv inverkan på deras framtida arbete.

## **Mognadströskel för deltagande företag**

Undersökningen visar relativt stora skillnader när det gäller om, och till vilken grad deltagande företag har dragit nytta av programmet. Det förefaller finnas en mognadströskel som avgjort om företaget kunnat tillgodogöra sig de aktuella insatserna.

Företag som ännu inte haft någon försäljning eller var nyetablerade vid programstart har haft generellt svårare att dra nytta av sitt deltagande medan de företag som har haft någon form av försäljning i större utsträckning har varit mottagliga för programmet.

Denna mognadströskel är således en viktig lärdom från programmet och bör uppmärksammas när rekrytering av företag skall ske till framtida program.

### **Målgruppsanpassad rådgivning och annat stöd för små tillväxtföretag och start-ups**

Den kvalitativa undersökningen vittnar om vikten av att målgruppsanpassa internationaliseringsstödet för små tillväxtföretag och start-ups på projektnivå. Detta innebär att kontextualiserad rådgivning, som tar sin utgångspunkt i företagets förutsättningar och affärsmodell och som fokuserar på branschspecifika internationaliseringshinder förefaller ha en större effekt på företagets internationella expansion än mer generell rådgivning om nätverk och kultur. Generell rådgivning bidrar i mindre omfattning till att förbereda företagen för en internationell expansion.

I sin helhet har därför denna slutrapport kommit fram till följande huvudsakliga slutsatser:

- Programmet har uppnått sitt syfte och det har överlag haft en positiv inverkan på medverkande företags eventuella internationalisering.
- Programmet har främst inverkat på de medverkande företagens intresse för internationalisering och deras förståelse för de anpassningskrav en internationell expansion kräver.
- Medverkande företag som fortfarande befinner sig på idéstadiet har haft svårigheter att ta till sig programmets värde, vilket visar på vikten av en selektiv företagsrekrytering.
- Projekt som fokuserar på en anpassad rådgivning, som tar utgångspunkt i medverkande företags specifika förutsättningar och branschens specifika förutsättningar för internationalisering till ett visst land/länder, har varit mer uppskattade än projekt där aktiviteter, rådgivning och affärscoaching är av mer generell karaktär.

### **Rekommendationer för framtida insatser**

Baserat på detta ges rekommendationen att framtida internationaliseringsprogram bör ha fortsatt fokus på att:

- Väcka intresse för internationalisering
- Förbereda företagen för internationalisering
- Bistå till prioritering av utländska marknader
- Utveckla företagets kundkunskap
- Bistå företagets utbyggnad av internationella nätverk
- Ha en kontextualiserad rådgivning och ett anpassat stöd till företagen

Likaledes bör de:

- Innehålla ett större fokus på företagets internationella leveranser till kunder utomlands, med mer fokus på affärsjuridiska aspekter liksom på praktiska leveransalternativ.
- Innehålla ett större fokus på finansiering av internationell expansion, inklusive kartläggning av finansieringsmöjligheter och kunskap om finansieringsalternativ.

- Ha en mer selektiv rekrytering av medverkande företag för att reducera andelen företag som inte är i position att dra nytta av programmet och ökat fokus på insatserna där de gör skillnad.

Tillväxtverket å sin sida bör:

- Ta hänsyn till parallella effekter vid denna typ av program, såsom kompetensutveckling inom inkubatorer och överspillningseffekter till systemföretag.
- Överväga att placera sig i förarsätet för internationaliseringsstöd till småföretag. Det svenska stödet till småföretag uppfattas som fragmenterat med för många inblandade aktörer samt att Business Sweden ses som för dyra av små- och medelstora företag.



## 2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Att förbereda sig för internationalisering handlar om att lära sig att hantera, alternativt reducera de barriärer en internationell expansion innebär. Forskningen inom internationellt företagande har sedan länge försökt att klargöra vilka barriärer ett bolag står inför vid en internationalisering. Under begreppen "internationalization preparedness" och "export readiness" har den internationella forskningen samlat en rad faktorer som visat sig påverka i vilken utsträckning ett företag är redo för en (framgångsrik) internationell expansion. För att stimulera och förbereda bolag för en internationell expansion kan vi anta att program med sådant syfte på ett eller annat vis adresserar en eller flera av de faktorer som vi sedan tidigare känner till. Något förenklat kan de identifierade barriärerna kategoriseras som hinder på grund av nationella eller kulturella skillnader (liability of foreignness), avsaknad av nätverksrelationer och kontakter (liability of network outsidership), avsaknad av interna resurser samt produktens och tjänstens tillkortakommanden i den internationella konkurrensen. En sammanställning av internationaliseringsbarriärer som forskningen visar på presenteras i Tabell 1.

Forskningen om internationalisering visar dessutom på att företagets förutsättningar och industriförutsättningar påverkar vad som utgör ett hinder eller hur stort hindret är (Banalieva & Sarathy, 2011; Malhotra & Hinings, 2010). Detta innebär i sin tur att företag behöver förbereda sig på olika sätt och i olika grad beroende på vilka förutsättningar de verkar under och när de har mål att expandera internationellt.

INTERNATIONALISERINGSBARRIÄRER	STUDIE
Bristande affärserfarenheter	Tan et al 2008; Andersson et al 2004; Johanson & Vahlne 2009
Begränsad tillgång till marknadsdata	OECD 2009, Tan et al 2008; Coviello & McAuley 1999; Knight & Liesch 2002
Begränsad tillgång till kompetent personal	European Commission 2010; Suarez-Ortega 2003
Produktens unicitet och värdeskapande	European Commission 2010
Språkkompetens	European commission 2010
Begränsad motivation och drivkraft	Nummela et al 2004
Tidsbrist	OECD 2009; Suarez-Ortega 2009
Begränsad internationell erfarenhet	Andersson et al 2004
Begränsade finansiella resurser	OECD (2009)
Oförmåga till produktanpassning	Leonidou 1995
Transport och logistikkostnader	European commission 2010
Regulatoriska skillnader	European commission 2010
Kulturella skillnader	Johanson & Vahlne 1977
Begränsade nätverkskontakter utomlands	Johanson & Vahlne 2009; Coviello & McAuley 1999
Konkurrenssituation	Leonidou 1995
Begränsad efterfrågan	Hollensen 2004

*Tabell 1: Internationaliseringsbarriärer*

### **3. PRESENTATION AV PROJEKTEN**

Beskrivningarna av projekten dateras till senhösten 2017 eller årsskiftet 2017/2018 i ett läge då projekten höll på att avslutas eller precis avslutats.

#### **3.1 Barcamper, Ideon Innovation, Lund**

Projektet syftar till att ge små företag och start-ups inom kulturella och kreativa näringar en direkt tillgång till en internationell marknad genom att ta "världen direkt till företagen". Verktyget är Barcamper, en husbil som reser runt på mindre orter till vilken entreprenörer är välkomna att "pitcha" sin idé under cirka 30 minuter. Konceptet är redan testat internationellt med gott resultat. En bärande del är en turné i Skåne 2016–2017 tillsammans med ett erfaret internationellt team från Italien samt lokala och regionala partners. Genom Barcamper vill man nå entreprenörer som inte har kommit så långt i sin utveckling eller känner att de inte har möjlighet att komma vidare.

Genom marknadsföring via hemsida och lokalt (till exempel radiokanaler) och även "word of mouth" spreds budskapet att Barcamper skulle besöka ett antal platser i Skåne. Totalt kom ett 80-tal personer för att berätta om sin idé för teamet bestående av projektledaren och det italienska teamet med kunskap om innovation, marknader och finansiering. Utfallet var över förväntan, inte minst tack vare den höga andelen kvinnliga entreprenörer som deltog. Fyrtio företag valdes ut baserat på idéens mognad, möjlighet för internationalisering och investeringsbarhet (både investerare- och affärsutvecklingsperspektiv). Deltagarna fick två dagars utbildningsblock/crash course – med ämnen som finansiering, investerare, internationalisering. Därefter valdes 20 företag ut vilka gick in i acceleratorveckan, en utbildning i sälj- och marknadsföringsstrategier. Elva företag gick vidare från denna grupp och fick delta i som sedan återstod fick delta i "Action Day", vilket innebar att en jury bestående av 34 representanter från olika branscher och investerare röstade fram de bästa företagen. Målet är att fem företag ska nå ut på en internationell marknad med hjälp av finansiering från internationella eller svenska investerare.

#### **3.2 East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park, Linköping**

Projektet inriktar sig mot nystartade tillväxtbolag lokaliserade i Östergötland och involverar från starten elva företag (ansökan inkluderade 12 företag men ett företag gick i konkurs före projektstarten). Projektet har haft ett tudelat mål. Det ena målet är att skapa goda förutsättningar för internationalisering och det andra målet är att skapa goda förutsättningar för företagets digitalisering. Strategin för att uppnå dessa mål är att Mjärdevi Science Park tillsammans med samarbetspartners skall bidra till ökad kompetens inom digitalisering och internationalisering hos företagen. Detta är tänkt att åstadkommas genom workshops, affärscoaching, deltagande i internationella events samt genom en översyn av företagets styrelsekompetens.

Projektägare är Mjärdevi Science Park som har två huvudsakliga projektpartners. En av dessa är LEAD, en företagsinkubator som inriktar sig mot starts-ups och syftar till att ge dessa företag en snabbare och säkrare tillväxt. LEAD:s roll i projektet är att bidra med internationaliseringskompetens genom företagscoaching och workshops inriktade på internationalisering. Den andra samarbetspartnern är Hyper Island som är ett konsult- och utbildningsföretag specialiserat på rådgivning inom digitalisering vars roll är att bidra med digitaliseringskompetens till företagen genom workshops. Projektledningen har bytts ut flera gånger och intresset för projektet och aktiviteter har varit lågt hos flera av de medverkande företagen. Projektledningen har också rapporterat utmaningar i att

företagen utvecklats i olika takt även om de hade ungefär samma mognad vid projektets start. Det har medfört att rådgivningen och workshops inte passar alla och att önskade effekter inte har kunnat komma till stånd. Därför har man i projektets slutskede beslutat att göra ett omtag.

### **3.3 EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre, Uppsala**

Idén bakom projektet är att utveckla ett nätverk med de bästa inkubatorerna i Europa och att utbyta information och stöd för att bidra till specifika företags internationalisering. Liknande samarbete mellan inkubatorer har varit personberoende men här har målet varit att bygga en struktur som kan bestå även om vissa personer lämnar projektet. Uppsala Innovation Centre (UIC) tog initiativet till projektet och projektledaren tog kontakt med olika inkubatorer i Belgien, Italien, Nederländerna och Österrike. Dessa inkubatorer återfinns bland de högst rankade på UBI Globals rankinglista 2015, där UIC rankades som femte bästa inkubatorn i Europa. Ursprungligen fanns även en brittisk inkubator med. Ambitionen är att utöka nätverket med inkubatorer från Frankrike och Tyskland. Företag som finns hos de olika inkubatorerna får stöd genom nätverk och genom att företagets inkubator tar kontakt med en inkubator på annan marknad och att den gör en förstudie för att sedan utforma en plan för marknadsintroduktion. Hittills har fyra svenska företag tagit kontakt och utnyttjat tjänsten i Nederländerna, två i Österrike samt ett i Storbritannien. Parallellt har UIC hjälpt två belgiska företag.

Det handlar om att på ett kostnadseffektivt sätt erhålla marknadsspecifik information och kompetens anpassat till det enskilda företagets behov. Nyckeln är inkubatorerna i de olika länderna. Arbetet i varje enskilt fall följer tre steg där företaget i det första steget kommer in med en ansökan och gör en beskrivning av sin affärsmodell. Det följs av att en förstudie som inte överstiger tio timmars arbete utförs av inkubatorn på den utländska marknaden. Det tredje steget innefattar en plan för marknadsintroduktion. Det arbetet ska inte ta mer än 40 timmar. Projektet bygger på att de olika inkubatorerna besitter nödvändig kompetens samt intresse. Administration och projektkoordinering är till stor del decentraliserat.

### **3.4 Internationaliseringsprojektet, GU Ventures, Göteborg**

GU Ventures arbetar med projekt med stora utvecklingskostnader och långa ledtider. Det tar således lång tid för företagen att nå break-even. Man upplever sig vara duktiga på att ta emot och värdera nya idéer och att bygga en struktur kring dessa samt att planera deras utveckling. De stora investeringarna och den långa tiden till "break-even" förutsätter att man kan attrahera investeringar i form av riskkapital alternativt från industriella aktörer. Idéerna behöver därför presenteras globalt. För att attrahera kapital och utveckla ett globalt synsätt behöver man internationell erfarenhet och kompetens i bolagens styrelse. Allt för få av de företag man arbetar med besitter den kompetensen. Ett globalt synsätt i styrelsearbetet behövs för att förbereda en internationell expansion och för att kunna genomföra det operativa arbetet. Den internationellt kunniga styrelsen bör besitta kompetenser kring hur man paketerar en idé eller produkt, det vill säga hur rätt saker bör betonas och marknadsföras för att attrahera internationella investeringar och nå en internationell marknad. Styrelsen måste vidare veta vilka aktiviteter som behöver genomföras inför paketering och presentation av en idé. Målbilden är således klar och tydlig men utmaningen består i att identifiera, intressera och rekrytera den internationella kompetens som saknas samt få dem att delta i projektet. Målet är att genomföra sju rekryteringsprocesser.

Man för dialog med cirka 30 företag varav 15 intresserar sig för processen. Efter kartläggning i Sverige har man identifierat ett antal intressanta personer som besitter den efterfrågade kompetensen. Det är i regel pensionerade industriledare som har andra än rent monetära drivkrafter. Man arbetar vidare med att utveckla metoder för identifiering av sådana personer och förhoppningen är att man genom att attrahera dessa ska kunna knyta till sig internationell kompetens och förmåga och därmed på ett förtroendeingivande vis kunna presentera de aktuella idéerna för internationella investerare. Man hoppas också att en investering i styrelsen ska komma att göra verksamheten mer internationell. Genom en mer heterogen grupp hoppas man att värde kan skapas utöver investeringen. Förutom skrivbordsarbete har man deltagit vid en mäs sa i Köln för att knyta kontakter. Man har också haft viss aktivitet i Norge. Dessa aktiviteter ligger inom den kartläggande fasen vilken följs upp av en intensifierad sök- och rekryteringsfas. Man använder sig i nuläget främst av interna resurser. Projektet handlar om att stärka det interna nätverkets resursbas. Vid projektslut rapporterades projektet som framgångsrikt men man hade under resans gång insett att det var lämpligare att bygga internationella advisory boards än att rekrytera styrelsemedlemmar.

### **3.5 Life Science Going Global, Connect Uppsala, Uppsala**

Projektet syftar till att matcha bolag inom Life Science med mentorer med inriktning på internationella marknader. Projektet marknadsförs framför allt med hjälp av sociala medier och organisationens befintliga nätverk. Med Life Science avses medicinteknik och e-hälsa. Tanken är att utgå från varje företags produkter och specifika behov och låta företagen genomgå ett program på tolv månader. Genom att koppla samman bolagen med mentorerna finns det också en förhoppning att företagen ska få en mer effektiv och professionell styrelse.

Processen inleds med att företagens kompetens analyseras med hjälp av en kompetenspanel bestående av tio personer. Det föreligger inga speciella kriterier. Åtta företag ska genomgå programmet och dessa var under våren 2017 identifierade. Vid sidan om coachingen arrangeras även en workshopserie, men projektledningen har insett att de åtta företagen har olika behov och önskemål. Vissa företag är redan internationellt aktiva medan andra är helt omogna. Några saknar fungerande styrelser medan andra inte vill få in externa styrelseledamöter. Det gör att flera företag inte önskade att stödet skulle utgå ifrån styrelsearbetet. Olikheterna mellan företagen har lett fram till att det är svårt att standardisera aktiviteterna och man tvingas anpassa dessa mer individuellt till företagen. Samtidigt gick projektet in i en fas där inte bara möten och seminarier är väsentligt utan där företagen även måste börja agera på utländska marknader. Hur detta ska se ut är inte klart. Man vet därför inte hur mycket som kan göras som generella aktiviteter och hur mycket som måste anpassas. En ytterligare fråga att hantera rör effekterna av projektet. Man förefaller ha en god bild av företagens internationaliseringskompetens vid projektets start, en form av baseline, men hur effekter ska mätas är inte klart.

### **3.6 ROADMAP, Sahlgrenska Science Park, Göteborg**

Det huvudsakliga problemet man adresserar med projektet beskrivs som "en ineffektiv internationaliseringsprocess" vilken antas ha sin grund i det faktum att man i sitt företagsnätverk ser vad man beskriver som "oprofessionella beslutsprocesser" i samband med internationalisering. Projektet söker därför ge ett mer rationellt och kundfokuserat beslutsfattande vid internationalisering. Man har under en längre tid observerat att företagen i SSP:s nätverk inte agerar proaktivt, man gör inte några strukturerade marknadsanalyser och man planerar inte sin internationella expansion. Många av företagen verkar agera reaktivt, ad hoc och icke-rationellt. Man söker inte möjligheter

internationellt utan responderar snarare på oförutsedda internationella förfrågningar. Sahlgrenska Science Park (SSP) menar att klienterna inte vet vilka frågor man skall ställa sig inför en internationalisering samt hur ska man utvärdera möjligheterna internationellt och vilka kompetenser som finns internt. För att hantera denna problematik vill man hjälpa företag att professionalisera sina beslutsprocesser. Det innebär att man lär sig att ställa och utvärdera svaren på ett antal strategiska nyckelfrågor. Dessa nyckelfrågor berör bland andra marknadsstorlek, tillväxtpotential, struktur, konkurrenssituation likväl som företagets produktportfölj och konkurrenskraft.

För att etablera en mer professionell beslutsprocess som effektiviserar internationaliseringsprocessen arbetar man med en ROADMAP. Det kan ses som ett verktyg för att strukturera och rationalisera arbetet kring internationalisering och syftar till att planera, utvärdera och därigenom strukturera beslut inför internationalisering. Den huvudsakliga utmaningen som projektet upplever, både inför och under projektets gång, är en brist på engagemang hos företagen. Som pilotmarknad för ROADMAP har man valt England. SSP beskriver att möjligheterna (främst i England) är mycket goda för svenska företag inom Life Science tack vare att den centraliserade inköpsfunktionen ger möjlighet att nå "hela" den engelska marknaden om man bara får in en fot hos National Health Service (NHS). Eftersom NHS företräder merparten av de aktörer som finns i England innebär en dialog med dem en dialog med "hela" branschen. Dock är de både professionella och byråkratiska och man behöver därför kunna besvara ett antal frågor för att påbörja dialog.

### **3.7 Scale-Up Academy, Blekinge Business Incubator, Karlskrona**

Syftet med projektet är att stötta startupbolag och mindre företag att snabbare nå ut på en internationell marknad. Projektet består av korta, intensiva och värdeskapande aktiviteter. För att åstadkomma detta ges två 11-månadersprogram (ett program per år under 2016/17) med 4-5 företag per omgång (något färre än beräknat), vilka går under namnet Scale-up Academy. Programmet löper utöver Start-Up Academys ordinarie program för nystartade företag som har en idé eller viss marknad, och som vill utforska sin potential. Från det ordinarie programmet väljs ett par lämpliga företag, vid sidan om andra mer utvecklade företag, som kanske kört fast i sin utvecklingsprocess, in i Scale-Up Academy. I Scale-Up Academy ska företagen vara igång, ha en försäljning som uppgår till mer än 0,5 MSEK och ha en tydlig idé om sin produkt eller tjänst.

Blekinge Business Incubator (BBI) är den enda inkubatorn i Blekinge och är därför öppen för alla slags affärsidéer och branscher. Utmaningen för mindre företag som vill skala upp är ofta resurser, kunskap och nätverk vilket är projektets mål att ge genom en serie seminarier (ett i månaden) på olika teman som BBI och/eller företagen bestämmer utifrån företagets behov. Parallellt sker en löpande coaching från BBI. Projektet startar med kick-off och övernattnings för att deltagarna ska lära känna varandra och vilja dela med sig av information samt samarbeta. Tillitsövningar genomförs också då det ansågs viktigt för att kunna genomdriva projektet. I projektet ingår även en inspirationsresa: Silicon Valley Business Boost. Målet med projektet är att alla deltagande företag ska ha ett aktivt styrelsearbete med minst en extern ledamot, de ska ha försäljning utanför Sverige, de ska ha en plan för att dubbla sin omsättning under kommande år och dessutom ha ett relativt komplett team av kompetenta medarbetare vid projektets slut. Finansiering ska då även vara säkrad för att kunna genomföra företagets planer.

### **3.8 STING GO-Africa, Stockholm**

Projektet utformades efter Stockholm Innovation & Growths (STING) tidigare erfarenhet med projektet GO Global och är baserat på en idé från två anställda med erfarenhet av affärsutveckling i framförallt Afrika och Asien. Projektet Go-Africa riktade ursprungligen in sig på små svenska företag inom Health eller Cleantech som funderade på eller redan hade startat försäljning till något afrikanskt land. Projektet inleddes med ambitionen att inkludera omkring tio företag och välja ut två till tre marknader söder om Sahara. Den ursprungliga planen för projektet var att tre mötesdagar skulle hållas före oktober 2016 och att företagen skulle besöka två afrikanska marknader mellan oktober 2016 och mars 2017. Projektet var sedan tänkt att avslutas med en konferens under 2017. Dessutom ingick i planeringen att varje företag skulle erhålla individuell löpande företagscoaching. Projektägare är företagsinkubatorn STING som samarbetar med Swecare Foundation, Swedish ICT, Inclusive Business Sweden och Sveriges Tekniska Forskningsinstitut.

I uppstarten fick projektet problem med att rekrytera tillräckligt många företag även om intresset för projektet var stort. En analys visade att orsaken var knapphet på tid och svag marknadsföring och att programmet upplevdes för inrutat. Med analysen som utgångspunkt omarbetades programmet. Det reviderade programmet bestod av två delar. Den första var kostnadsfri och öppen för alla små svenska företag som önskade utveckla nätverkande och kompetens med inriktning mot Afrika söder om Sahara. Den andra delen var kostnadsbelagd och inriktad på sju svenska företag med sikte på Afrika vilka skulle få tillgång till affärsutvecklingsstöd och coaching. Projektet har släppt på avgränsningen till endast Health och Cleantech för att få in lovande företag i projektet. Utöver dessa ändringar reviderades även hur besöken till de afrikanska länderna skulle genomföras. Istället för gruppresor där företagen skulle delta, genomförde projektledningen resor till de olika länderna med avsikt att bygga upp en lokal plattform som kunde utnyttjas av de anknutna företagen när de senare anlände för att starta upp sin försäljning. Projektets målmarknader är i den reviderade versionen Kenya, Nigeria, Rwanda och Tanzania.

## 4. DEN KVANTITATIVA FÖRETAGSUNDERSÖKNINGEN

### 4.1 Syftet med enkätundersökningen

Undersökningen har som mål att skapa en bild av hur programmet har påverkat de deltagande företagen. Detta för att samla upp lärdomar från de genomförda projekten samt att skapa en förståelse för hur ett liknande framtida program och urval av projekt kan säkerställa tänkta effekter. Det innebär att studien betraktar projekten som homogena, trots att de har haft olika fokus och prioriteringar och därmed kan förväntas leda till olika resultat. Projekten har samt betydelse och vikt i undersökningen, vilket man bör ta i beaktande när man analyserar programmets effekter.

### 4.2 Undersökningens utformning

I denna del redogör vi både för hur data har insamlats och hur analysen har genomförts. Vi förklarar dessutom hur vi bedömer datakvaliteten och representativiteten samt hur vi operationaliserar de variabler som ingår i studien.

#### 4.2.1 Enkätens design

Enkäten utgörs av 25 frågor och innehåller tre delar vilka är konstruerade med syftet att ge ett underlag för analysen.

Den första delen innehåller sju bakgrundsfrågor som syftar till att skapa en bild av företagen och deras verksamhet, vilket handlar om företagsnamn, vilket projekt företaget har tillhört, etableringsår, omsättning, bransch, antalet anställda och internationell försäljning (se frågor i appendix A). De frågor som har ställts i denna del har inspirerats av vad den vetenskapliga forskningen bedömer som avgörande för att förstå företags förutsättningar för internationell expansion. Vi har främst tagit fasta på det faktum att mindre och yngre bolag begränsas av två nackdelar; sin litenhet (liability of smallness) och sin unga ålder (liability of newness) vilket ger oss skäl att tro att en viss mognadsgrad krävs för att internationaliseringsförberedande insatser skall få effekt (Aldrich & Auster, 1986). Med utgångspunkt i forskningen om så kallade Born Globals (Andersson, Evers & Kuivalainen, 2014) förväntar vi oss också att insatsers effekter skiljer sig mellan branscher.

Den andra delen innehåller 16 påståenden där företagen tar ställning till vilken grad programmet och projekten har påverkat olika dimensioner av företagets generella och internationella verksamhet (se frågor i appendix A). Påståendena är formulerade så att respondenten får ta ställning på skalan 1-5, där 1 representerar "Instämmer inte alls" och 5 representerar "Instämmer till fullo". Vid framtagning av denna del av har vi inspirerats av den relativt omfattande forskning om vid vilket skede ett bolag är redo för internationell expansion. Internationellt talar man om "internationalization preparedness" och "export readiness" (Tan, Brewer & Liesch, 2007; Solberg 1997). Med utgångspunkt i de faktorer denna forskning har identifierat som centrala för att bedöma huruvida bolagen är redo för internationalisering, formulerade vi påståenden om de olika projekten haft en positiv inverkan på hur väl förberedda bolagen är för en internationalisering.

Den sista delen innehåller två frågor som är av generell karaktär (se appendix A). Först ombeds respondenten att ta ställning till hur betydande deltagandet har varit för företagets eventuella internationella satsning. Det är med andra ord en övergripande utvärdering av deltagande i programmet och i projektet. Därefter ombeds respondenten att delge sina viktigaste lärdomar avseende internationalisering som de förvärvat genom

deltagandet. Det är enkätens enda fritextfråga och respondenten ombeds besvara frågan med en skriftlig förklaring.

#### 4.2.2 Databasen

Enkäten skickades ut till totalt 72 företag som deltagit i programmet, varav 35 företag besvarade enkäten. Det ger en svarsfrekvens på cirka 49 procent. Av dessa 35 besvarade 31 respondenter alla enkätens frågor vilket innebär att svarsfrekvensen för kompletta enkätsvar är 43 procent. Ett företag som inte svarade på samtliga frågor valde att inte besvara sju frågor medan ett annat företag inte svarade på två frågor. De två företagen som valde att inte svara på alla frågor utelämnade olika frågor. Det finns således inga uppenbara mönster vad gäller de frågor företagen undvek att svara på. Tre frågor saknar svar från två av företag (frågorna 8, 10 och 11) och fem andra frågor saknade svar från ett företag.

Svarsfrekvensen innebär att det finns begränsningar eftersom data inte har samlats från alla företag i urvalsramen. Vi har inte genomfört någon bortfallsanalys av dem som inte har svarat men det finns en viss risk i denna typ av undersökningar av överrepresentation av ytterpolerna; det vill säga företag som är speciellt missnöjda eller speciellt nöjda. Dessa kan antas ha större motivation att delta i undersökningen och få förmedla sina synpunkter. Resultaten måste ses i ljuset av detta och tolkas med viss försiktighet.

I databasen finns de åtta projekten representerade. Det är vidare en relativt jämn spridning bland projekten (se tabell 2). Projektet GU Ventures har flest svarande företag och projekten Sting Go Africa och EuroIncNet har minst antal företag som har besvarat enkäten (se tabell 2). Eftersom antal svar per projekt är begränsat måste en viss försiktighet vidtas när det gäller utvärdering av respektive projekts påverkan på företagen och bedömning huruvida ett projekt kan betraktas som lyckosamt.

Projekt	Antal	Procent
Barcamper, IDEON Innovation	4	11.11%
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	5	13.89%
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	3	8.33%
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	7	19.45%
Life Science Going Global, Connect Uppsala	4	11.11%
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	5	13.89%
Scale-Up Academy, Blekinge Business Incubator	5	13.89%
Sting Go Africa, Stockholm Innovation and Growth	3	8.33%

Tabell 2: Fördelning av företag som besvarat enkäten baserat på projekttilhörighet

Samtliga företag som har inlämnat svar är anonymiserade. Analysen återger endast företagens profil med tanke på mognad, internationell erfarenhet samt vilket projekt de har tillhört. På hela taget ger undersökningen relativt starka indikationer trots att det saknas svar från majoriteten av företag. Genom att informationsunderlaget består av svar



från 35 företag och svaren är relativt jämt fördelade mellan projekten torde analysen ge en relativt god bild.

#### 4.2.3 Operationalisering

Från den första delen av enkäten har vi använt bakgrundsfrågorna för att profilera företagen. Vi har valt att skapa två olika profiler baserade på företagets generella mognadsgrad. Vi har dessutom profilerat företagen baserat på deras internationella erfarenhet. I den andra delen har vi relaterat varje påstående (fråga) till en mer kortfattad beskrivning av vad frågan är tänkt att fånga upp.

Profilen på företagets mognadsgrad är baserad på två olika dimensioner. Den första mognadsvariabeln avser företagets etableringsår och grundar sig på antagandet att nystartade företag har en mindre mognad än företag som har existerat under en längre tid (se definition av variabeln i appendix B). Den andra mognadsvariabeln rör företagets omsättning 2017 och bygger på antagandet att företag som har en högre försäljning också har en högre mognadsgrad än de företag som har en lägre försäljning eller ingen alls (se definition av variabeln i appendix C). Båda dessa variabler bygger på en skala med fyra kategorier: ny, låg, mellan och hög.

Profileringen av företagets internationella erfarenhet baseras på när företaget hade sin första internationella försäljning (se precis definition av variabeln i appendix D), där vi antar att om företaget inte har haft någon internationell försäljning eller endast har haft en sådan nyligen, har detta företag lägre internationell erfarenhet än ett företag som sedan länge har haft en internationell försäljning.

Den andra delen av enkäten innehåller 16 frågor (påstående), 8-23, konkretiserade till en kortfattad begreppsbeskrivning (se tabell 3). Dessa frågor avser fånga hur programmet och projektet påverkat företag i olika avseenden.

Fråga	Begreppsbeskrivning
8	Utveckling produkt och tjänst
9	Utveckling affärsmodell
10	Tillgång kapital
11	Tillgång kompetens
12	Utveckling internationellt nätverk
13	Utveckling internationell försäljningsorganisation
14	Prioritering utländsk expansion
15	Ökad försäljning nya kunder
16	Ökad försäljning tidigare kunder
17	Ökat internationell kunskap
18	Ökat internationellt intresse
19	Förbättrad internationell anpassning
20	Utveckling av styrelse
21	Mer internationellt förberedda
22	Förbättrad internationell leveransförmåga
23	Förbättrad kundkunskap

Tabell 3: Operationalisering av frågorna i del två av enkäten.

I den sista delen av enkäten används fem svarsalternativ som operationalisering för fråga 23 och för fråga 25 används de skriftliga svaren som underlag.

#### 4.2.4 Dataanalys

Analysen av data är uppdelad i fem olika delar. I den första delen genomför vi en sammantagen analys av alla deltagande företag på en aggregerad nivå. Den andra delen är baserad på en sambandsanalys som på aggregerad nivå analyserar vad som bidragit till att respondenterna anser att programmet har haft liten eller stor påverkan när det gäller företagets internationalisering. I den tredje delen genomförs en klusteranalys som grupperar företagen baserat på deras olika erfarenhet. Den söker dessutom svar på vad som gjort att vissa typer av företag har haft större eller mindre utbyte av programmet. Analysens fjärde del fokuserar på projekten och visar på hur företagen som deltagit i ett specifikt projekt uppfattar att projektet genererat ett värde samt hur projektdeltagande påverkat företaget. Den sista delen sammanfattar analysen med hjälp av enkätens sista fråga.

Den första delen innehåller en nyckeltals- och en fördelningsanalys av frågorna 8 till 23 i del två av enkäten samt en analys som avser fråga 24. Vi har delat upp de sexton frågorna i en del som innefattar frågor om hur programmet har bidragit till företagets generella utveckling och en del som innehåller frågor som visar hur programmet bidragit till företagets internationalisering. Åtta frågor relaterar därför till den första delen av analysen (fråga 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 och 23) och de övriga åtta utgör därmed underlaget till den andra delen av analysen (fråga 12, 13, 14, 17, 18, 19, 21 och 22). Programmets generella påverkan och dess internationella påverkan på företagen är därför analyserat separat från varandra. Vi har även genomfört en analys av den övergripande frågan om programmets betydelse för företagets eventuella internationalisering (fråga 24). Nyckeltalsanalysen resulterar i en samlad bedömning av företagen. I analysen använder vi genomsnitt, median (mittensta värdet) och typvärde (vanligaste förekommande värdet) för att beskriva centraliteten i data och standardavvikelse för att ge en bild av spridningen av svaren. Frekvensanalysen visualiseras av stapeldiagram i de två första delarna och av ett cirkeldiagram i den sista delen. Dessa figurer visar hur respondenternas svar fördelar sig över de olika svarsalternativen. Tillsammans bidrar dessa två analyser till en generell bedömning om hur programmet och projektet har påverkat företagen.

Sambandsanalysen är baserad på korrelationsanalyser som förklarar vad som har föranlett ett visst svar på fråga 24 och som fångar respondentens bedömning av programmets effekt på företagets internationalisering. Vi mäter således styrkan på sambanden mellan svaren på fråga 24 och svaren på frågorna 8–23, vilket görs för att förklara vad som påverkat programmets betydelse för internationaliseringen genom att analysera olika avgränsade effekter. Vi fortsätter med att dela upp frågorna 8–23 beroende på om de är relaterade till företagets generella utveckling eller om de är relaterade till företagets specifika internationella utveckling. Vi analyserar också sambandet mellan de tre variablerna relaterade till profilen av företagen och fråga 24. Alla samband är utvärderade baserade på korrelationskoefficienten. Denna koefficient har ett värde mellan -1,0 och +1,0. Ett negativt värde (-1,0 till -0,01) visar ett negativt samband vilket innebär att variabeln har en negativ påverkan på företagets internationella satsning. Ett positivt värde (+1,0 till +0,01) visar ett positivt samband, vilket innebär att variabeln positivt påverkar företagets eventuella internationella satsning. Ju närmare värdet för koefficient är -1,0 eller +1,0 desto större påverkan har variabeln på den internationella satsningen i antingen positiv (+) eller negativ (-) bemärkelse. Ett värde lika med 0 innebär ingen påverkan och ett värde på korrelationskoefficienten mellan -0,01 och -0,4 samt

+0,01 och +0,4 visar en mycket svag påverkan på hur respondenten svarat på fråga 24. Vi genomför i ingen generaliserande statistisk analys, analys av signifikanser, eftersom studien har ett beskrivande syfte.

I tredje delen grupperar vi företagen baserat på hur de besvarat frågorna 8–23. Eftersom vi har valt att basera analysen på alla frågorna i del två av enkäten har vi exkluderat de fyra företag som inte levererat kompletta enkätsvar. Denna analys är därför baserad på de 31 företag som besvarade hela enkäten. Gruppindelningen är bygger på en K-klustersimulering. Den analysmetoden utgår ifrån att man anger antalet grupper som skall genereras baserat på en beräkningsmetodik som skapar ett kluster av företag som är så lika som möjligt (svaret lika på frågorna) och som samtidigt är så olika som möjligt från företagen i de andra klustren. Metoden bygger på en simulering med utgångspunkt i en två-klusterlösning där man ökar antal kluster efter hand. Vilken klusterlösning (antalet kluster) som används för vidare analys är baserat på en bedömning av hur tydliga mönster som framkommer i de olika klusterlösningarna. Vi har valt en tre-klusterlösning som därmed har delat upp de 31 företagen med kompletta enkätsvar i tre grupper. Vi har sedan använt bakgrundsdata för att hitta bakomliggande mönster vilka visar en eventuell överrepresentation i ett visst projekt eller överrepresentation avseende en viss företagsprofil.

Den fjärde delen av analysen avser projekten. I ett första steg analyserar vi skillnader mellan hur företag knutna till de olika projekten har besvarat frågorna 8–23. Därigenom kan vi utröna olikheter mellan projekten samt få en bild av vad de olika projekten har fokuserat på. I ett andra steg analyserar vi om det finns olikheter mellan och inom projekten när det gäller deras påverkan på företagens internationella satsning. I ett tredje steg analyserar vi hur klustertillhörigheten (baserat på tredje delen av analysen) fördelar sig över projekten för att synliggöra projektens samlade påverkan på de olika företagen. I ett sista steg analyserar vi förutsättningar för projekten genom att undersöka profilen på de företag som tillhört de olika projekten. Vi presenterar resultaten genom korstabuleringar i tabeller som i vissa fall presenteras genom olika nyckeltal (genomsnitt och standardavvikelse).

Analysens femte och sista del behandlar svaren som erhållits på fråga 25. Denna analys är baserad på en sammanfattning av kommentarer som är återkommande eller speciellt uppseendeväckande åsikter värda att beakta.

Resultaten från de fem olika analyserna är sammanfattade i ett separat avsnitt. Resultaten ligger sedan till grund för den efterföljande diskussionen och de råd som vi formulerar.

## **4.3 Del 1: Aggregerad frekvens- och nyckeltalsanalys**

### **4.3.1 Programmets påverkan på företagens generella utveckling**

Tabell 4 visar att programmet framförallt har bidragit till företagen när det gäller ökad kompetens, förbättrad kunskap om kunder och utveckling av affärsmodell (högsta genomsnittsvärden). Bland dessa anser respondenterna att programmet har haft störst påverkan på företagets tillgång till kompetens (högsta värden för genomsnitt, median och typvärde). Respondenterna anser vidare att programmet har haft minst påverkan på företagets tillgång till kapital och att projekten inte haft någon direkt påverkan på försäljningen till tidigare kunder (lägsta genomsnittsvärden).

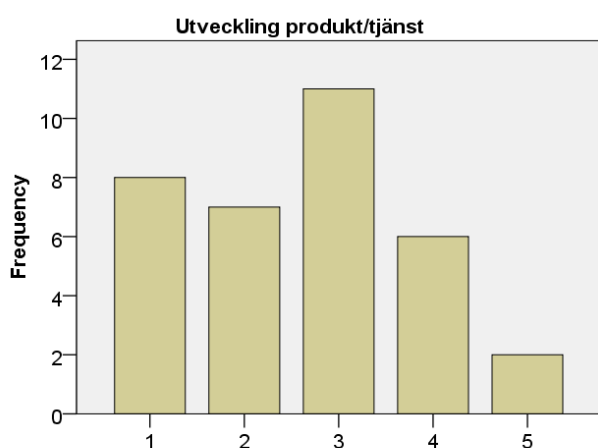
Respondenterna förefaller dessutom vara eniga om att programmet haft liten påverkan på tillgången till kapital (lågt genomsnittsvärde och låg standardavvikelse). Tabell 4 visar vidare att respondenterna har olika uppfattning huruvida programmet har haft eller inte har haft en påverkan på utveckling av styrelsen och om projektet haft en påverkan på

försäljningen till nya kunder (högst standardavvikelsevärdet). Överlag visar nyckeltalen i tabell 4 att programmet har haft en relativt bred påverkan på företagets generella utveckling (en majoritet av variablerna har genomsnittsvärden över 2,5 och ett medianvärde på 3 på en skala 1-5).

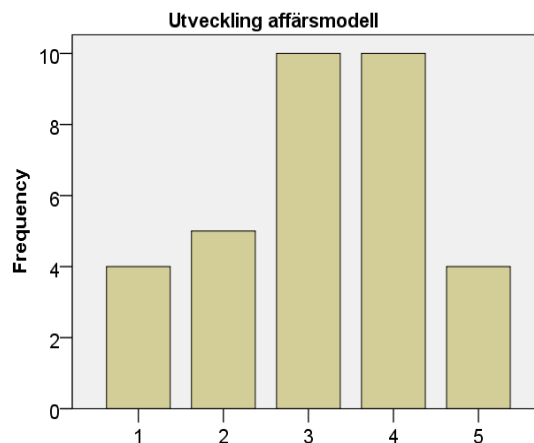
Fråga	Begrepp	Medel	Median	Typvärde	Standardavvikelse	Antal svar
8	Utveckling produkt/tjänst	2,6	3	3	1,2	34
9	Utveckling affärsmodell	3,2	3	3	1,2	33
10	Tillgång kapital	1,9	2	1	1,1	33
11	Tillgång kompetens	3,4	4	4	1,3	33
15	Ökad försäljning nya kunder	2,4	3	1	1,4	35
16	Ökad försäljning tidigare kunder	2,0	2	1	1,0	35
20	Utveckling av styrelse	2,7	2	1	1,5	35
23	Förbättrad kundkunskap	3,1	3	3	1,3	34

Tabell 4: Nyckeltal relaterade till programmets bidrag till företagets generella utveckling.

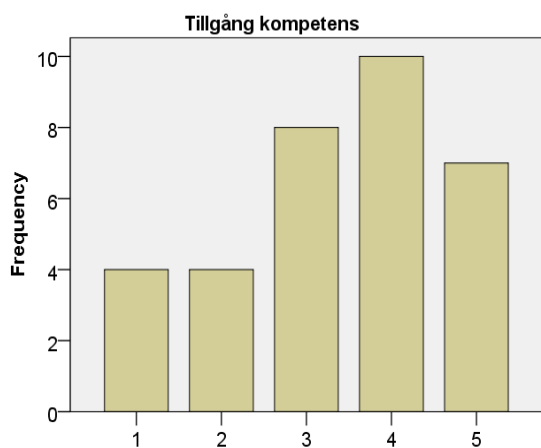
Fördelningen av svaren bekräftar nyckeltalsanalysen (se figurerna 1-8). Figur 2, figur 3 och figur 8 visar att programmet framförallt haft den största påverkan på företagets affärsmodell, tillgång på kompetens och kunskap om kunderna. Figur 4 understryker att programmet har haft minst påverkan på tillgången till kapital. Figur 7 och figur 5 visar vidare att det är relativt stora skillnader när det gäller huruvida programmet har påverkat styrelsen och försäljningen till nya kunder.



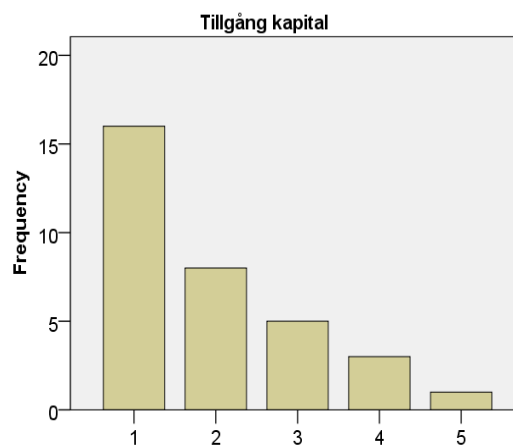
Figur 1: Fördelning svar kring utveckling av produkt/tjänst



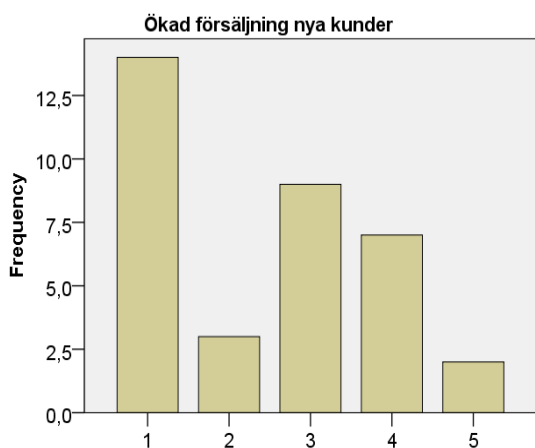
Figur 2: Fördelning svar kring utveckling av affärsmodell



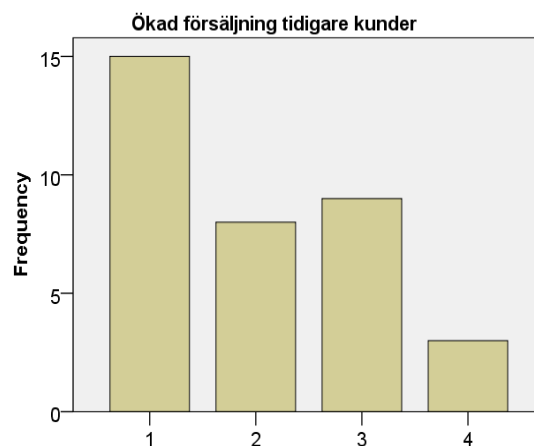
*Figur 3: Fördelning svar kring tillgång av kompetens*



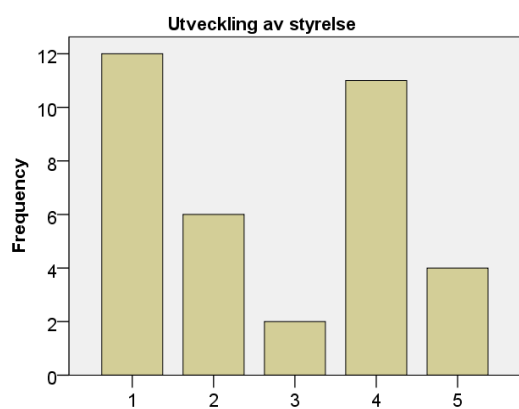
*Figur 4: Fördelning svar kring tillgång till kapital*



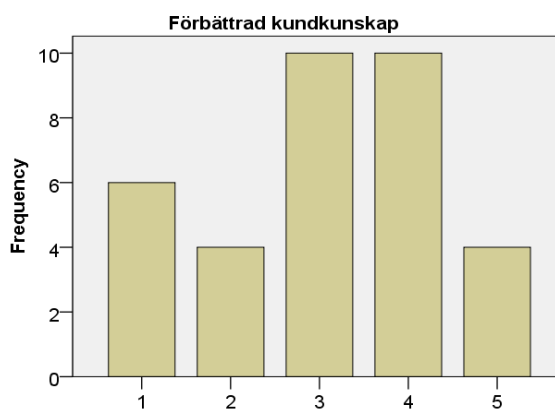
*Figur 5: Fördelning svar kring ökad försäljning till nya kunder*



*Figur 6: Fördelning svar kring ökad försäljning till tidigare kunder*



*Figur 7: Fördelning svar kring utveckling av styrelse*



*Figur 8: Fördelning svar kring förbättrad kundkunskap*

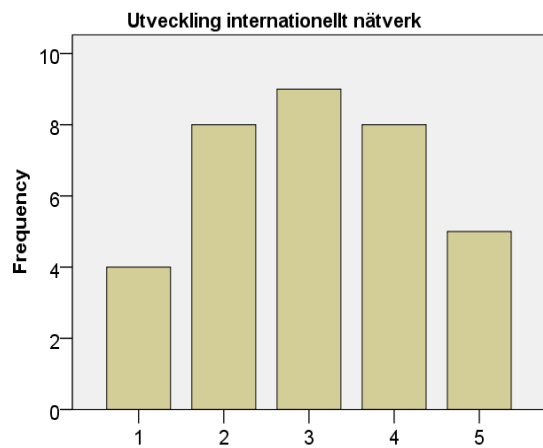
### 4.3.2 Programmets påverkan på företagets internationalisering

Respondenterna anger att programmet framförallt har påverkat företagets intresse för internationalisering och deras anpassning för en internationell expansion (högst genomsnittsvärden i tabell 5). Tabellen 5 visar dessutom medianvärden och typvärden. Respondenterna anser vidare att programmet har haft minst påverkan på företagets utveckling av försäljningsorganisationen och deras kunskap om att leverera till internationella kunder (se låga genomsnittsvärden på fråga 13 och 22 i tabell 4). Programmet förefaller vidare haft olika påverkan när det gäller prioritering av den utländska expansionen (se värde för standardavvikelse på fråga 14 i tabell). Överlag visar resultatet att programmet haft en relativt stor påverkan på företagets internationalisering (alla genomsnittsvärden är större än eller lika med 2,5 på den 1-5 skala som ligger till grund).

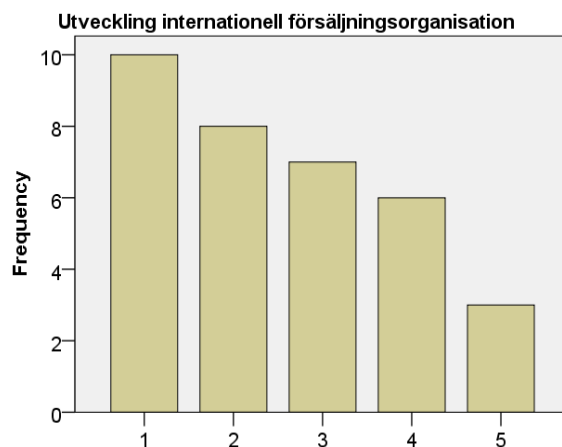
Fråga	Begrepp	Medel	Median	Typvärde	Standardavvikelse	Antal svar
12	Utveckling int. nätverk	3,1	3	3	1,3	34
13	Utveckling int. försäljningsorg.	2,5	2	1	1,3	34
14	Prioritering utländsk expansion	3,0	3	1	1,5	34
17	Ökat int. kunskap	3,5	4	4	1,2	35
18	Ökat int. intresse	3,7	4	4	1,2	35
19	Förbättrad int. anpassning	3,6	4	5	1,4	35
21	Mer int. förberedda	3,5	4	4	1,2	35
22	Förbättrad int. leveransförmåga	2,9	3	3	1,3	35

*Tabell 5: Projektets bidrag till företagets internationella utveckling*

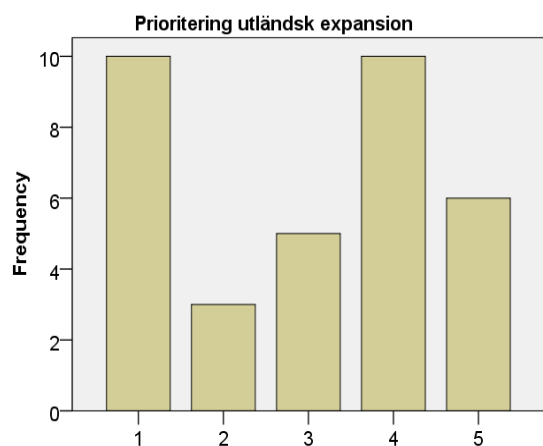
Fördelningen av svaren understryker återigen konklusionerna från nyckeltalsanalysen (se figurerna 9-16). Figurerna 13 och 14 visar att många av respondenterna uppfattar att deltagande i programmet har haft påverkan på deras intresse för internationalisering och att företagen blivit mer anpassade för att åstadkomma en internationalisering. Figurerna 10 och 16 visar vidare att många respondenter tycker att programmet har haft en mindre eller ingen påverkan på företagets internationella försäljningsorganisation och deras kunskap om att leverera till internationella marknader. Figur 16 visar också att det är råder olika åsikter om huruvida programmet har bidragit till ökad kunskap om att leverera till internationella kunder.



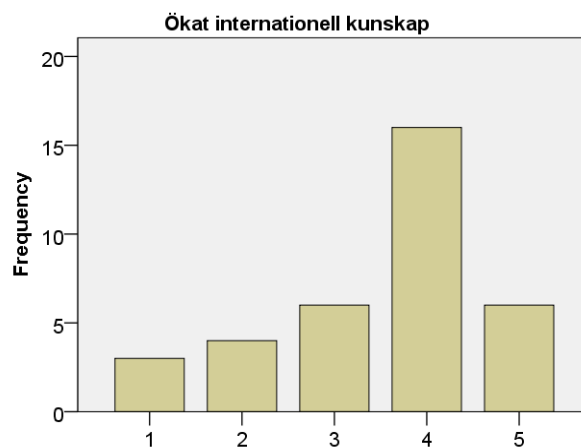
*Figur 9: Fördelning svar kring utveckling av internationellt nätverk*



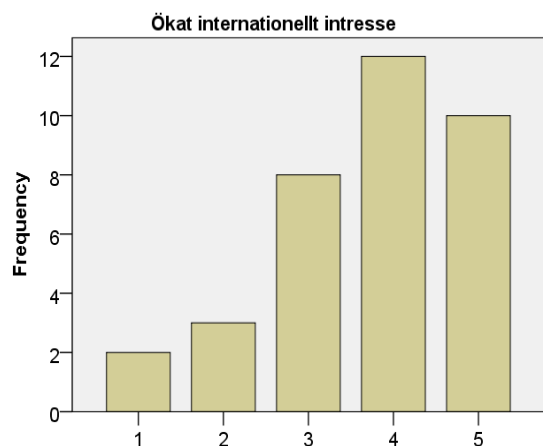
*Figur 10: Fördelning svar kring utveckling internationell försäljningsorganisation*



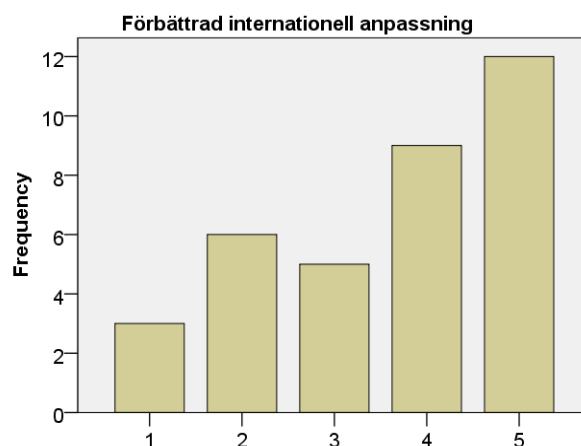
*Figur 11: Fördelning svar kring prioritering av utländsk expansion*



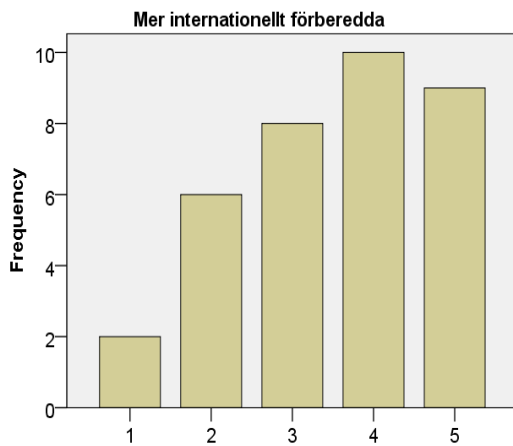
*Figur 12: Fördelning svar kring ökad internationell kunskap*



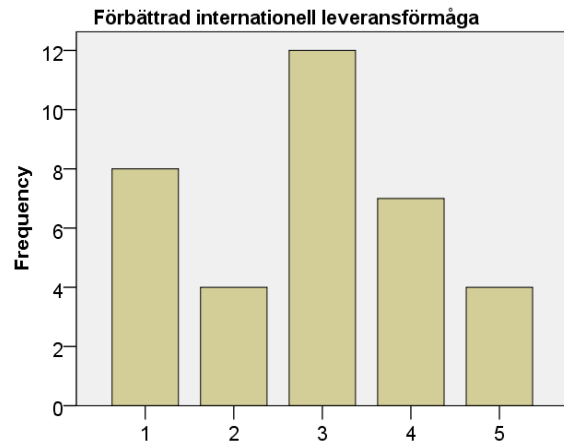
*Figur 13: Fördelning svar kring ökat internationellt intresse*



*Figur 14: Fördelning svar kring förbättrad internationell anpassning*



Figur 15: Fördelning svar kring mer internationellt förberedda

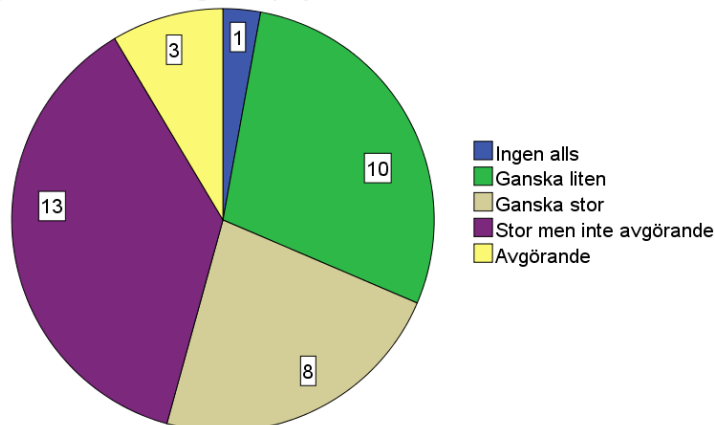


Figur 16: Fördelning svar kring förbättrad internationell leveransförmåga

#### 4.3.3 Den samlade uppfattning om påverkan på företagets internationalisering

Totalt 24 av 35 företag anser att deltagande i programmet har haft ganska stor, stor eller till och med avgörande betydelse för företagets internationalisering (se figur 17). Det innebär att 11 företag inte tycker att programmet har haft en påtaglig inverkan på deras internationalisering (summering av kategorierna "ingen alls" och "ganska liten" i figur 17). Vanligast är respondenterna anser att programmet har haft en stor påverkan på företagets internationalisering men inte att denna påverkan har varit avgörande. För en relativt stor andel företag har programmet haft en ganska liten påverkan på internationaliseringen. Dessutom anser många att programmet har haft en ganska stor påverkan. Tre respondenter anser att programmet har varit direkt avgörande för företagets internationalisering medan enbart en respondent menar att programmet inte har haft någon som helst påverkan på företagets internationalisering). I sin helhet visar sammanställningen på relativt skilda uppfattningar huruvida programmet har haft stor eller liten påverkan, vilket kan tolkas som att (projektens upplägg har passat vissa företag bättre än andra.

Vilken betydelse hade ert deltagande i projektet för er eventuella internationella satsning



Figur 17: Uppfattning om betydelsen av deltagande i projektet för eventuell internationell satsning



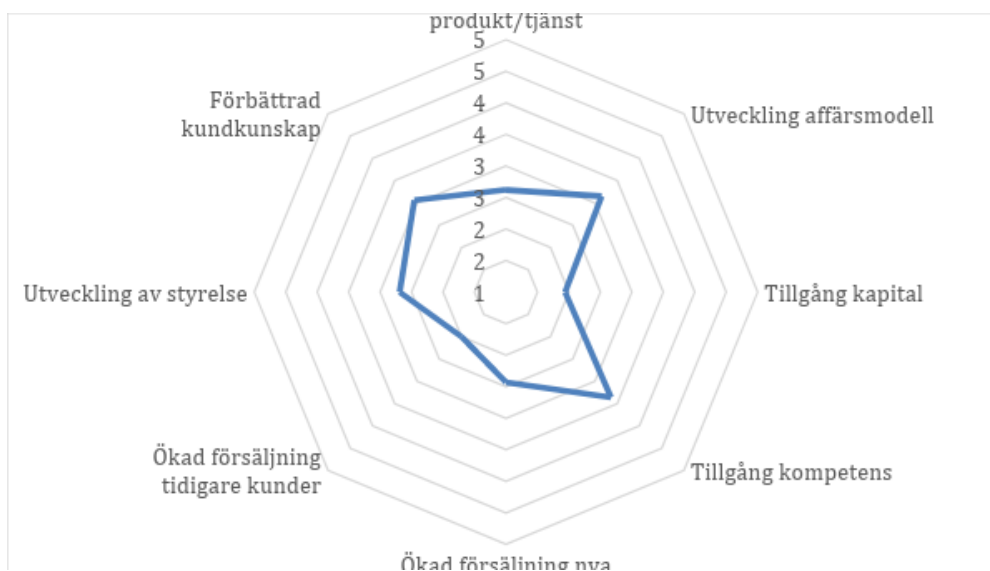
Tabell 6 stödjer tidigare konklusioner. Genomsnittsvärdet 3,2, medianvärdet 3 och typvärdet 4 vittnar alla om att programmet generellt sett har haft en påverkan på de flesta företagens internationella satsning. Standardavvikelse på 1,1 vittnar dock om en relativt stor spridning. Det innebär i sin tur att en relativt stor andel av respondenterna inte har uppfattat att programmet haft någon större påverkan.

Fråga 24	Genomsnitt	Median	Typvärde	Standardavvikelse	Antal svar
Programmets betydelse för eventuell internationell satsning?	3,2	3	4	1,1	35

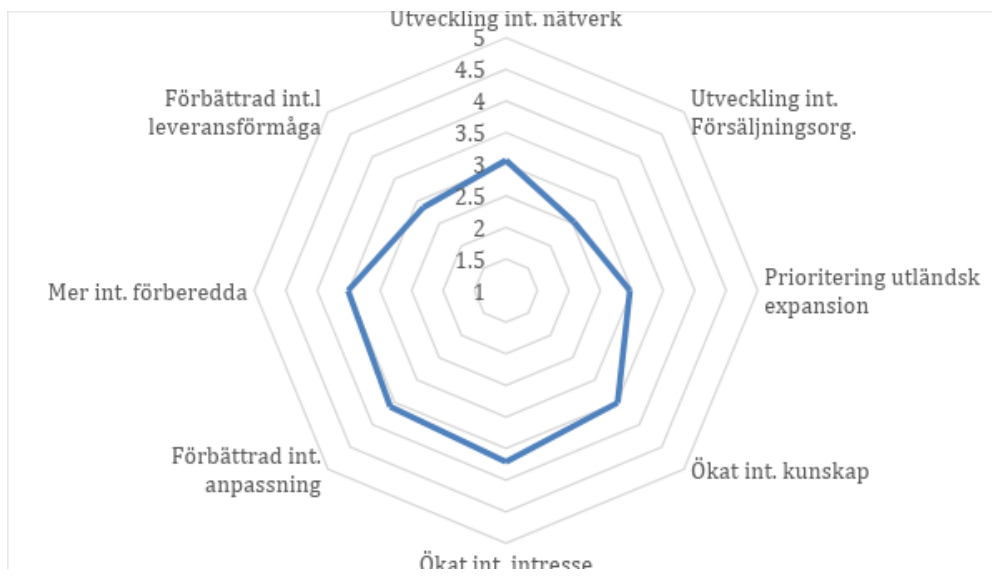
Tabell 6: Programmets överordnade betydelse för internationalisering

#### 4.3.4 Jämförelse mellan påverkan på generell verksamhet och internationalisering

Överlag visar resultaten att programmet haft större påverkan på företagets internationella verksamhet än vad programmet haft på deras generella och inhemska verksamhet. Enkäten visar därför att insatsen för Internationaliseringskompetens har slagit igenom på projektnivå och att dessa framförallt bidragit till företagets internationalisering av verksamheten eller förberedelsen för en sådan. Detta kan utläsas i figurerna 18 och 19 som visar respondenternas bedömning av påverkan på den generella verksamheten respektive företagets internationalisering. Figur 19 visar tydligt högre värden på frågorna relaterade till internationalisering på skala 1-5 än vad de värden som återfinns i figur 18.



Figur 18: Projektets påverkan på generell verksamhet



*Figur 19: Projektets påverkan på internationalisering*

## 4.4 Del 2: Sambandsanalyser

### 4.4.1 Samband mellan programmets betydelse och påverkan på företagen generellt

Tabell 7 visar hur respondenternas svar på fråga 24 korrelerar med svaren på de olika frågorna om programmets påverkan på företaget generellt. Tabellen visar att den starkaste relationen finns mellan fråga 24 och fråga 23 (korrelationskoefficient = 0,68), vilket innebär att de som svarat att programmet har bidragit till förbättrad kundkunskap i högre utsträckning tycker att programmet har haft stor betydelse för företagets eventuella internationalisering och vice versa. Tabellen visar också på relativt starka korrelationer mellan fråga 24 och frågorna 9 och 11 (korrelationskoefficienter lika med 0,52 respektive 0,51). Det innebär att respondenter som anser att programmet har bidragit till företagets kompetens och dess affärsmodell i högre grad tycker att programmet också har gett ett mer betydande bidrag till företagets eventuella internationalisering och vice versa. Övriga frågor (frågorna 8, 10, 15, 16 och 20) visar enbart svaga samband.

Fråga	Begrepp	Korrelationskoefficient	Antal svar
8	Utveckling produkt/tjänst	0,34	34
9	Utveckling affärsmodell	0,52	33
10	Tillgång kapital	0,30	33
11	Tillgång kompetens	0,51	33
15	Ökad försäljning nya kunder	0,39	35
16	Ökad försäljning tidigare kunder	0,16	35
20	Utveckling av styrelse	0,41	35
23	Förbättrad kundkunskap	0,68	34

Tabell 7: Korrelation mellan fråga 24 och frågor relaterade till generell påverkan på företagen

### 4.4.2 Samband mellan programmets betydelse och påverkan på företagens internationalisering

Tabell 8 visar samband mellan fråga 24 och frågorna om företagens internationalisering. Tabellen visar speciellt starka samband för frågorna 14, 18, 21 och 22. Det innebär att de respondenter som anser att programmet har varit mer betydelsefullt med avseende på förberedande internationalisering också anser att programmet framförallt har bidragit genom att bistå företagen i deras val av utländska marknader, öka intresset för internationalisering, göra företagen mer internationellt förberedda samt ha bidragit med ökad kunskap om vad det innebär att leverera till internationella marknader. Alla åtta frågor visar relativt starka samband vilket innebär att svaret på fråga 24 är starkt korrelerat till svaren på samtliga dessa internationaliseringsaspekter.

Fråga	Begrepp	Korrelationskoefficient	Antal svar
12	Utveckling int. nätverk	0,59	34
13	Utveckling int. försäljningsorg.	0,53	34
14	Prioritering utländsk expansion	0,62	34
17	Ökat int. kunskap	0,58	35
18	Ökat int. intresse	0,63	35
19	Förbättrad int. anpassning	0,57	35
21	Mer int. förberedda	0,77	35
22	Förbättrad int. leveransförmåga	0,64	35

*Tabell 8: Korrelation mellan fråga 24 och frågor relaterade till företagens internationalisering*

#### 4.4.3 Samband mellan programmets betydelse och företagets mognad

Tabell 9 visar på hur fråga 24 är korrelerad med de två olika aspekterna av mognadsgrad (se definition in appendix B och C). Tabellen visar svaga samband mellan graden av mognad och respondentens uppfattning av hur betydelsefullt programmet har varit för företagets eventuella internationalisering (korrelationskoefficient klart under + 0,4). Graden av mognad förefaller därför i generella ordalag inte ha någon påtaglig betydelse för programmets påverkan på företagets internationalisering (Not: denna generella konklusion måste hållas skild från konklusionen i efterföljande analyser att det likväl förefaller finns en mognadströskel).

Begrepp	Korrelationskoefficient	Antal svar
Mognadsgrad baserad på etableringsår	0,04	31
Mognadsgrad baserad på omsättning	0,18	31

*Tabell 9: Korrelation mellan fråga 24 och mognadsvariabler*

#### 4.4.4 Samband mellan programmets betydelse och internationella erfarenhet

Tabell 10 visar hur svaret på fråga 24 korrelerar med variabeln för internationell erfarenhet (se definition i appendix D). Tabellen visar en mycket svag korrelation mellan tidigare internationell erfarenhet genom försäljning och huruvida respondenten anser att programmet har haft betydande eller obetydlig påverkan på företagets internationalisering (korrelationskoefficient nära 0). Graden av internationell erfarenhet verkar således inte viktigt för att förstå varför eller varför inte ett visst företag har lyckats dra nytta av programmet för en framtida internationell expansion.

Begrepp	Korrelationskoefficient	Antal svar
Internationell erfarenhet	0,08	31

*Tabell 10: Korrelation mellan fråga 24 och internationell erfarenhet*

## 4.5 Del 3: Segmenteringsanalys

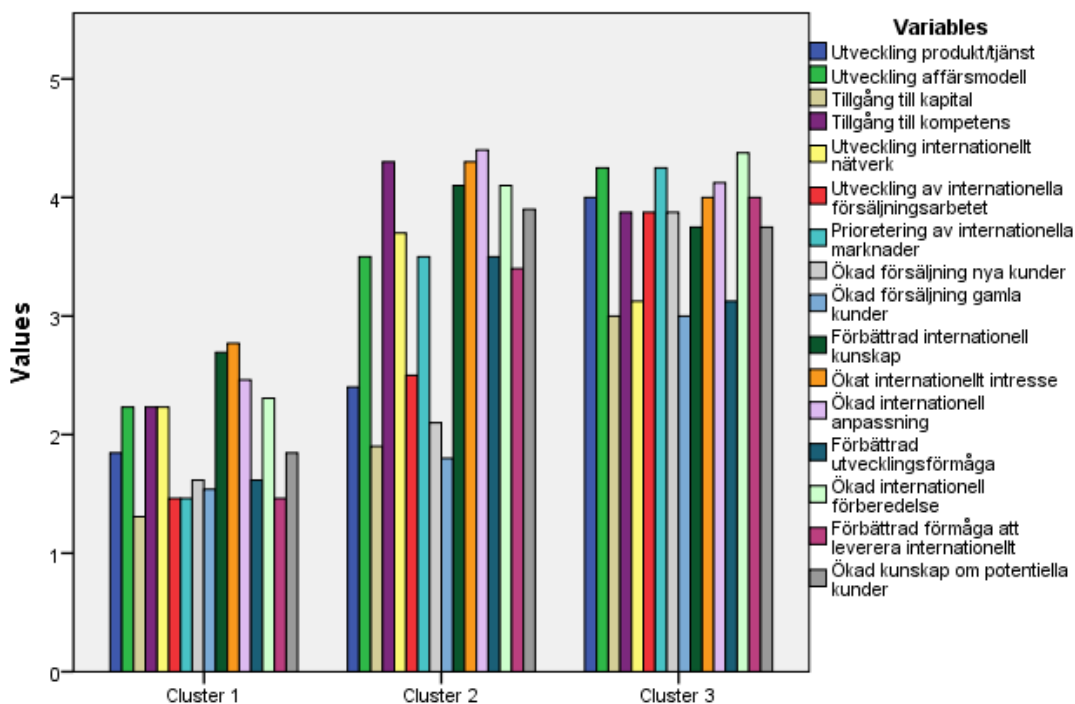
### 4.5.1 Identifiering av kluster

Klusteranalysen visar att det finns grupper av företag (se figur 20). Vi kan identifiera tre grupper som skiljer sig från varandra på olika sätt. Kluster 1, som vi benämner "internationellt omogna" är den största gruppen och innehåller 13 företag. Det andra klustret går under beteckningen "internationellt förberedda". Kluster 3 kallar vi "internationellt agerande" och utgör den minsta gruppen och innehåller 8 företag (se tabell 11). De tre klustren kan definieras på följande sätt:

Internationellt omogna (kluster 1): Företaget som inte har haft något större utbyte av programmet och därmed inte heller upplevt en expansion på grund av programmet.

Internationellt förberedda (kluster 2): Programmet har påverkat företaget i vissa avseenden men det har (ännu) inte expanderat på grund av programmet.

Internationellt agerande (kluster 3): Programmet har bidragit till att företaget har utvecklats brett och expanderat.



Figur 20: Kluster av företag

Grupp	Antal företag
Kluster 1 internationellt omogna	13
Kluster 2 internationellt förberedda	10
Kluster 3 internationellt agerande	8
<b>Totalt</b>	<b>31</b>

Tabell 11: Antal företag i klustren

#### 4.5.2 Analys av kluster

Tabell 12 visar hur företagen i klustren har besvarat frågan om huruvida programmet har haft betydelse för företagets eventuella internationalisering. Tabellen visar ett tydligt mönster, där kluster 1 (internationellt omogna) är kraftigt överrepresenterade i kategorierna "ingen alls" och "ganska liten". Denna observation styrker därmed den tidigare iakttagelsen att denna grupp företag överlag inte har fått något större utbyte av deltagandet i programmet. Tabellen visar dock ingen större skillnad mellan kluster 2 (internationellt förberedda) och kluster 3 (internationellt agerande), vilket också styrker tidigare iakttagelsen att dessa grupper av företag har upplevt programmet som betydelsefullt.

Grupp	Betydelse för företagets internationalisering					Totalt
	Ingen alls	Ganska liten	Ganska stor	Stor men inte avgörande	Avgörande	
<b>1 Intl omogna</b>	1	8	4	0	0	13
<b>2 Intl förberedda</b>	0	1	2	5	2	10
<b>3 Intl agerande</b>	0	1	1	6	0	8
<b>Totalt</b>	1	10	7	11	2	31

Tabell 12: Fördelning av företag i klustren när det gäller svaren på fråga 24

Tabellerna 13 och 14 återger om företagens mognad har inverkat på vilket kluster företagen tillhör, något som i sin tur visar vilket utbyte de har haft av projektet. Tabell 13 visar att det finns en överrepresentation av nyligen etablerade företag i kluster 1 (internationellt omogna). Tabell 14 visar ett liknande mönster eftersom företag med mycket låg omsättning eller ingen omsättning är överrepresenterade i detta kluster. I övrigt finns ingen uppenbar större skillnad när det gäller mognadsgrad i kluster 2 (internationellt förberedda) och kluster 3 (internationellt agerande). Det förefaller därmed som att nyetablerade företag med ingen eller mycket låg omsättning har haft problem att dra nytta av deltagandet i programmet.

Grupp	Företagets mognad baserat på etableringsår				Totalt
	Ny	Låg	Mellan	Hög	
<b>1 Intl omogna</b>	4	5	1	3	13
<b>2 Intl förberedda</b>	0	3	4	3	10
<b>3 Intl agerande</b>	2	3	1	2	8
<b>Totalt</b>	6	11	6	8	31

Tabell 13: Företagens fördelning baserat på företagets etableringsår

<b>Företagets mognad baserat på omsättning</b>					
<b>Grupp</b>	<b>Ny</b>	<b>Låg</b>	<b>Mellan</b>	<b>Hög</b>	<b>Totalt</b>
<b>1 Intl omogna</b>	8	2	3	0	13
<b>2 Intl. förberedda</b>	4	2	1	3	10
<b>3 Intl agerande</b>	4	1	2	1	8
<b>Totalt</b>	16	5	6	4	31

*Tabell 14: Företagens fördelning på klustren baserat på omsättning*

Tabell 15 visar hur den internationella erfarenheten fördelar sig över de tre klustren. De flesta av företagen har inte haft någon tidigare internationell försäljning. Företag utan internationell erfarenhet är överrepresenterade i kluster 1 (internationellt omogna) och i kluster 2 (internationellt förberedda).

<b>Företagets internationella erfarenhet</b>					
<b>Grupp</b>	<b>Ingen</b>	<b>Låg</b>	<b>Mellan</b>	<b>Hög</b>	<b>Totalt</b>
<b>1 Intl omogna</b>	8	3	1	1	13
<b>2 Intl. förberedda</b>	7	0	1	2	10
<b>3 Intl agerande</b>	3	3	1	1	8
<b>Totalt</b>	18	6	3	4	31

*Tabell 15: Företagens fördelning baserat på internationell erfarenhet*

Resultaten visar att det finns skillnader i hur företagen har upplevt projektets påverkan och företagen kan således delas upp i tre grupper beroende på hur programmet har bidragit till företaget. Det kluster som innehåller flest antal företag är en grupp som inte tycker sig ha haft något större utbyte av programmet och heller inte har haft någon större effekt rent försäljningsmässigt av ett deltagande (kluster 1 internationellt omogna). Det näst största klustret är en grupp av företag som tycker sig ha haft ett utbyte av sitt deltagande i programmet men där projektet ännu inte har haft någon påverkan på deras försäljning (kluster 2 internationellt förberedda). Det tredje klustret består av företag som både anser sig ha haft ett relativt stort utbyte av programmet och som också har ökat sin försäljning tack vare sitt deltagande i programmet (kluster 3 internationellt agerande).

Resultaten visar att företag som är nyligen etablerade eller som har ingen eller mycket begränsad försäljning rent generellt är överrepresenterade i gruppen som inte tycker sig ha något utbyte av programmet. Detta ger indikationer på att det kan krävas en viss mognadströskel för att kunna dra nytta av sitt deltagande.

## 4.6 Del 4: Analys av projekten

### 4.6.1 Projektens specifika påverkan på företagen

I appendix E finns tabeller som visar genomsnittsvärden på frågorna 8-23 för varje projekt. När det gäller utveckling av produkter och tjänster sticker Scale-Up Academy ut med högt genomsnittsvärde medan Sting Go Africa har speciellt lågt genomsnittsvärde. Angående påverkan på affärsmodell har Scale-Up Academy återigen höga värden men Life Science Going Global har ett speciellt lågt värde. Alla projekt utom GU Ventures har låga genomsnittsvärden gällande påverkan på tillgång till kapital. När det gäller påverkan på tillgång till kompetens har Barcamper speciellt lågt värde medan både GU Ventures och Roadmap har höga värden. LifeScience Going Global har vidare speciellt låga värden när det gäller utbyggnad av internationellt nätverk medan både Sting Go Africa och Roadmap har höga värden. Det föreligger också stora skillnader när det gäller utvecklingen av försäljningsorganisation, där Barcamper har ett synnerligen lågt värde medan Scale-Up Academy har ett högt värde. Detsamma gäller hjälpen med att prioritera utländska marknader. Barcamper har återigen ett lågt värde medan Scale-Up Academys höga värde är. När det gäller ökad försäljning till nya kunder finns också stora skillnader, Sting Go Africa har det lägsta värdet medan Scale-Up Academy har det överlägset högsta värdet. Samtliga projekt har vidare låga värden när det gäller försäljning till tidigare kunder. Sting Go Africa har det lägsta värdet medan East Sweden Evolution och Roadmap har de högsta värdena.

Gällande internationell kunskap sticker Roadmaps höga värde ut medan Barcamper har ett lågt värde. Alla projekt har relativt höga värden gällande intresseskapande för internationalisering, men GU Ventures höga värde sticker ut positivt allt under det att Life Science Going Global utmärker sig negativt. Beträffande påverkan på internationell anpassning har Barcamper det lägsta värdet medan Scale-Up Academy har det högsta, alla projekt har dock överlag höga värden. GU Ventures har det högsta värdet när det gäller påverkan på företagsledningen (inklusive styrelse) medan Sting Go Africa har det lägsta genomsnittsvärdet. Det finns stora skillnader när det gäller hur projekten har bidragit till att göra företagen mer förberedda för internationalisering; alla företag i Scale-Up Academy har svarat högsta värdet men Barcamper sticker ut med ett speciellt lågt värde. Samma gäller för projektens påverkan på kunskap om att leverera internationellt. Barcamper har återigen ett mycket lågt värde medan Scale-Up Academy har det överlägset högsta värdet. När det gäller förbättrad kundkunskap har både GU Ventures och Scale-Up Academy höga värden men Life Science Going Global har det lägsta värdet.

Projekten har därmed haft olika profiler och typ av påverkan på de företagen. Vissa av projekten tycks ha en större bredd i sin påverkan medan andra verkar ha fokuserat på vissa utvalda områden. Respondenterna upplever att alla projekt har haft en relativt stor påverkan på företagets intresse för internationalisering medan de samtidigt uppfattar att de flesta projekten har haft liten påverkan på företagets tillgång till kapital.

### 4.6.2 Deltagandets betydelse för internationell satsning fördelat över projekten

Tabell 16 visar en relativt stor skillnad på hur respondenterna har upplevt betydelsen av att medverka i projekten. Företag som medverkat i Barcamper och Life Science Going Global sticker ut eftersom de överlag inte har uppfattat deltagandet som betydelsefullt för företagets framtida internationella satsningar. Åt andra hållet sticker tre projekt ut. För projekten Sting Go Africa, Scale-Up Academy och GU Ventures har deltagandet haft en speciellt stor betydelse för en eventuell internationell satsning. Respondenterna som



deltagit i projekten Roadmap och EuroIncNet har de största skillnaderna när det gäller upplevd betydelse av deltagandet.

Delprojekt	Betydelse för företagets eventuella internationalisering					Totalt
	Ingen alls	Ganska liten	Ganska stor	Stor men inte avgörande	Avgörande	
Barcamper, IDEON Innovation	0	3	1	0	0	4
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	0	1	2	2	0	5
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	0	2	1	1	0	4
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	0	0	1	5	1	7
Life Science Going Global, Connect Uppsala	1	3	1	0	0	5
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	0	1	1	2	0	4
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	0	0	0	3	0	3
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	0	0	1	0	2	3
<b>Totalt</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>35</b>

Tabell 16: Svaren på fråga 24 fördelade på projekten

Tabell 17 understyrker tidigare iakttagelser då Sting Go Africa, Scale-Up Academy och GU Ventures uppvisar de högsta medelvärdena. Tabellen visar också att Barcamper och Life Science Going Global har det lägsta värdena. Värdena för standardavvikelse bekräftar dessutom att det finns relativt stora skillnad avseende upplevd betydelse inom projekten.

Betydelse för eventuell internationell satsning (fråga 24)

Projekt	Medel	Standardavvikelse
Barcamper, IDEON Innovation	2,3	0,5
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	3,2	0,8
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	2,8	1,0
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	4,0	0,6
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,0	0,7
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	3,3	1,0
Scale-Up Academy, Blekinge Business Incubator	4,0	0,0
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	4,3	1,2
<b>Totalt</b>	<b>3,2</b>	<b>1,1</b>

Tabell 17: Svaren på fråga 24 fördelade på projekten

#### 4.6.3 Klustrens fördelning över projekten

Tabell 18 visar hur företag från de tre klustren fördelar sig när det gäller vilket projekt de tillhör. Den mest uppenbara skillnaden finns mellan projekten Barcamper och Sting Go Africa. Alla företag som tillhör Barcamper och som besvarat enkäten har blivit placerade i kluster 1 (internationellt omogna) vilket innebär att de inte har haft något större utbyte av deltagandet i projektet. Samtidigt har samtliga företag som besvarat enkäten som tillhört Sting Go Africa blivit placerade i kluster 3 (internationellt agerande), vilket innebär att de

anser att projektet haft betydelse och att det bidragit till ökad försäljning. Projekten Roadmap och Scale-Up Academy har den största spridningen över de tre klustren vilket återigen vittnar om att det har funnits skillnader inom projekten för hur företagen har lyckats skapa ett värde av sitt deltagande.

Företagens samlade utbyte av att delta i programmet skiljer sig därmed mellan projekten där vissa av projekten har lyckats att åstadkomma en större påverkan än andra. Några av projekten har dessutom relativt stora skillnader inom projektet av upplevd nytta.

Projekt	Kluster			Totalt
	1 Int'l omogna	2 Int'l förberedda	3 Int'l agerande	
Barcamper, IDEON Innovation	4	0	0	4
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	3	1	1	5
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	1	2	0	3
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	0	3	1	4
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2	2	0	4
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	1	1	1	3
Scale-Up Academy, Blekinge Business Incubator	2	1	2	5
Sting Go Africa, Stockholm Innovation and Growth	0	0	3	3
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>31</b>

Tabell 18: Företagens fördelning på klustren och projekten

#### 4.6.4 Olika förutsättningar i olika projekt

Tabellerna 19, 20 och 21 visar att projekten har arbetat med olika förutsättningar eftersom de i olika utsträckning har jobbat med mer eller mindre mogna och erfarna företag. Barcamper och Sting Go Africa sticker ut eftersom de överlag har haft mindre mogna företag att jobba med, både när det gäller etableringsår och omsättning. De företag som besvarat enkäten har dock i Sting Go Africas fall högre internationell erfarenhet i jämförelse med företagen som deltagit i Barcamper. Roadmap sticker ut åt andra hållet eftersom de företagen uppvisar en förhållandevis hög mognad. Övriga projekt förefaller ha arbetat med en mer heterogen grupp av företag med olika mognadsgrad och erfarenhet.

Projekten har därmed haft olika förutsättningar (att främja företagens internationaliseringskompetens – eller någon alternativ skrivning) genom att vissa har jobbat med mer heterogena grupper och andra med mer homogena grupper avseende företagens mognad och internationella erfarenhet. Projekt som haft en mer homogen sammansättning har i vissa fall arbetat med enbart mindre mogna och erfarna företag och andra projekt har jobbat med mer erfarna och mogna företag.

Mognad baserad på etableringsår

Projekt	Ny	Låg	Mellan	Hög	Totalt
Barcamper, IDEON Innovation	2	1	0	1	4
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	0	2	0	3	5

EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	0	3	0	0	3
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	1	0	3	0	4
Life Science Going Global, Connect Uppsala	0	2	0	2	4
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	0	1	1	1	3
Scale-Up Academy, Blekinge Business Incubator	2	0	2	1	5
Sting Go Africa, Stockholm Innovation and Growth	1	2	0	0	3
<b>Totalt</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>31</b>

Tabell 19: Företagens mognadsgrad (etableringsår) fördelade på projekten

Mognad baserad på omsättning					
Projekt	Ny	Låg	Mellan	Hög	Totalt
Barcamper, IDEON Innovation	4	0	0	0	4
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	0	3	1	1	5
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	1	1	0	1	3
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	3	0	0	1	4
Life Science Going Global, Connect Uppsala	3	0	1	0	4
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	0	0	3	0	3
Scale-Up Academy, Blekinge Business Incubator	2	1	1	1	5
Sting Go Africa, Stockholm Innovation and Growth	3	0	0	0	3
<b>Totalt</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>31</b>

Tabell 20: Företagens mognadsgrad (omsättning) fördelade på projekten

Internationell erfarenhet					
Projekt	Ingen	Låg	Mellan	Hög	Totalt
Barcamper, IDEON Innovation	3	1	0	0	4
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2	2	0	1	5
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	2	1	0	0	3
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	4	0	0	0	4
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2	0	0	2	4
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	1	0	2	0	3
Scale-Up Academy, Blekinge Business Incubator	4	0	0	1	5
Sting Go Africa, Stockholm Innovation and Growth	0	2	1	0	3
<b>Totalt</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>31</b>

Tabell 21: Företagens internationella erfarenhet fördelade på projekten

## 4.7 Del 5: Insikter från de öppna svarsalternativen

Denna del summerar återkommande åsikter om vad företagen tycker har varit de viktigaste lärdomarna för att kunna utveckla strategisk affärskompetens för internationalisering. Vi identifierar framförallt tre områden som bör tas i beaktande.

### 4.7.1 Försörjning av internationell kompetens

En aspekt som flera av företagen lyfter fram är att programmet har skapat en medvetenhet om behovet av att ha rätt personer på plats i företaget och i dess närhet för att få till stånd en lyckad internationell expansion. Man anger att projektet har fått dem att fokusera på att "rekrytera rätt personer", "dra nytta av partnerskap", "hitta de rätta individerna till styrelsen eller andra positioner i bolaget" och "få tillgång till kompetens och erfarenhet". Det är således en aspekt som bör adresseras om det finns planer på att lansera liknande program i framtiden.

### 4.7.2 Nätverksutveckling

En annan återkommande aspekt är att företagen tycker att programmet har bidragit till en medvetenhet om vikten av att skapa och dra nytta av kontakter för att få till stånd en internationell expansion. Respondenterna lyfter bland annat fram "brett kontaktnät i det land man vill verka i", "träffa kontakter från olika marknader", "ha tidig kontakt med framtida kunder", "använda befintliga kontakter på ett delvis nytt sätt" och "det lönar sig verkligen att resa ut till potentiella kunder och lära känna dem personligen". Det förefaller således viktigt att snabbt och effektivt identifiera eventuella partners samt att utveckla relationer med dessa.

### 4.7.3 Lokal förståelse

En tredje aspekt som flera företag tar upp är att de har insett behovet av att ha tillräcklig kunskap om den utländska marknad som de önskar att expandera till. Företagen har tagit upp behovet av att förstå den utländska marknadens komplexitet men också av att förstå praxis på marknaden för att kunna expandera internationellt. Företagen nämner bland annat: "förstå de olika marknadernas finansiering, kanaler för inköp och kundverifiering, digital mognad, vilka distributionsnätverk som finns tillgängliga och även förstå graden av konkurrens", "kunskap om hur det fungerar i de olika länderna" och "den lokala komplexiteten som följer med varje marknad".

## 4.8 Sammanfattning av resultat från enkätundersökningen

### *Programmets generella påverkan på medverkande företagens internationalisering*

Programmet har överlag haft en positiv och betydande inverkan på företagens internationaliseringsarbete och störst påverkan på företagens intresse för internationalisering och deras anpassning för att realisera en sådan internationalisering. Programmet har framförallt bidragit med ökad medvetenhet om och förståelse för vikten av att få tillgång till rätt kompetens, skapa, bygga eller vidareutveckla internationella nätverk samt vikten av att få kunskap om den lokala marknaden. Graden av mognad inom företaget (och andra företagsspecifika faktorer) spelar roll för hur aktivt programmet har kunnat påverka utvecklingen.

### *Strukturer som har påverkat programmets påverkan på företagens internationalisering*

Företagen som har deltagit i programmet kan grupperas i tre olika kategorier: 1) Internationellt omogna; 2) Internationellt förberedda; och 3) Internationellt agerande. Den största andel företag som omfattas av studien återfinns i den första kategorin som

består av nyligen etablerade företag med ingen eller mycket begränsad försäljning. De företag som anser att de inte har haft något större utbyte av programmet är överrepresenterade i denna kategori vilket belyser att det krävs en viss grad av mognad för att kunna dra nytta av programmet. Kategorin internationellt förberedda utgör det näst största klustret i studien och denna grupp företag anser att de har haft utbyte av programmet men har ännu inte påbörjat en internationalisering. Den tredje och sista kategorin består av företag som anser att de både har haft utbyte av deltagandet i programmet och att programmet har bidragit till försäljningseffekter. Profilen på medverkande företag avgör med andra ord vilken typ av påverkan som programmet har haft på deras internationalisering och sammansättningen av företag har påverkat programmets generella inflytande på internationalisering. Resultaten visar att det finns relativt stor variation i hur de olika projekten har lyckats påverka deltagande företag. Studien visar också att projekten har olika fokus i projektgenomförandet och vissa har därför påverkat företagen brett medan andra projekt har haft en mer fokuserad och direkt påverkan.

#### *Faktorer som har påverkat företagens uppfattning av programmets betydelse*

Företagen som anser att programmet har varit betydande för en eventuell internationell satsning anser överlag också att programmet har bidragit till val av utländska marknader, ökat intresse för internationalisering, gjort företaget mer internationellt förberett och bidragit med ökad kunskap om direkta leveranser till internationella marknader. Uppfattningen om programmets betydelse har dessutom påverkats av hur man anser att programmet har förbättrat kundkunskap och företagskompetens samt påverkat deras affärsmodell. Värt att notera är att även om företagen generellt anser att programmet har haft liten påverkan på deras kunskap om leveranser till internationella marknader så är det ändå en faktor som påverkat företagens uppfattningar om till vilken grad programmet har bidragit till en eventuell internationalisering.

#### *Övrig påverkan (av relevans) på de medverkande företagen*

Resultaten visar att programmet har haft påverkan på företagens generella och inhemska verksamhet även om programmets påverkan har varit som störst på företagens internationalisering. Studien visar att den största påverkan har varit på generell kompetens, affärsmodell och kunskap om kunder. Programmets effekter är med andra ord inte avgränsade till internationalisering.

## 5. DEN KVALITATIVA FÖRETAGSUNDERSÖKNINGEN

I denna del av undersökning presenterar vi sju olika fallstudier av företag som deltagit i programmet. Syftet med denna undersökning är att gå på djupet i förståelsen av hur medverkande företag har blivit påverkade av projekt och hur de har upplevt deltagandet.

### 5.1 Undersökningens design

Begreppet fallstudie representerar en rad olika typer av undersökning vars egentliga gemensamma nämnare är att de inkluderar kvalitativa data och att resultaten framkommer baserade på en kvalitativ analys av informationen. Detta innebär att det finns många olika typer av undersökningsmodeller och olika logiker för hur man skall välja ut de eller det fall som studeras och hur man skall designa själva studien. Vilken typ av fallstudiemodell som appliceras beror i slutändan på vad som är målet med undersökningen (Yin, 1984). I denna undersökning har vi valt en modell där fallstudierna kompletterar den kvantitativa företagsundersökningen genom att de går mer på djupet i frågor relaterade till enkäten. Fallstudierna utgår från denna modell eftersom målet är att uppnå en bättre förståelse för vad som avgör om och hur deltagandet i programmet ger positiv effekt. Vi har dessutom valt att få in en bred representation företag från de olika projekten. Det har gjorts med ambition att få till ett dataunderlag som möjliggör en ökad förståelse för vad som gjort att deltagande har haft en positiv påverkan på företag oberoende av vilket projekt de tillhört. Utgångspunkten för vår modell var att vi skulle inhämta information från totalt åtta olika företag, ett från varje projekt, vars medverkan antas ha haft en positiv påverkan på deras faktiska eller eventuella internationalisering. Projektet GU Ventures föll emellertid bort på grund av projektets speciella upplägg. Detta innebär att det slutliga dataunderlaget är insamlat hos sju företag som anser att deltagande har varit värdefullt och ett företag som anser att deltagande har haft en mindre påverkan på dess internationalisering.

### 5.2 Datainhämtning, presentation och analys

Fallstudier kan baseras på olika typer av datainhämtning och analyser. Fallstudier är vanligtvis enbart baserade på kvalitativa data men ibland bygger studien på en kombination av kvalitativa och kvantitativa data (Hurmerinta & Nummela, 2011). Fallstudier baseras ibland på flera typer av datakällor och ibland enbart på en viss typ av datakälla (Yin, 1984). Intervju är den vanligaste metoden för att samla data och dessa kan vara baserade på olika modeller. Intervjumodellen kan vara öppen vilken innebär att man i högre grad tillåter respondenten styra vilken information som samlas in. Intervjun kan också vara strukturerad, vilket istället innebär att forskaren i högre grad styr vilket typ av data som hämtas in, eller så kan intervjun vara semistrukturerad vilket är en kombination av de tidigare två nämnda modellerna (Bryman & Bell, 2011). Analysen av fallen kan vidare vara baserade på komparativ logik eller isolerad analys, vilket bestäms av syftet och beror på vilken typ av studie som genomförs (Fletcher & Plakoyiannaki, 2011). Denna fallstudie innehåller kvalitativa data som har insamlats genom intervjuer, vilka följer en strukturerad intervjumodell. Ett likartat frågeformulär ligger således till grund för datainhämtningen (se frågeformulär i appendix F). Modellen är vald för att underlätta analysen tvärs över de olika fallen (en komparativ logik) eftersom fallens data är insamlade med en gemensam ansats. Datas karaktär lämpar sig därför för jämförelse och identifikationen av gemensamma nämnare.

Presentation av den komparativa fallen kan ta olika former. Presentation kan utarbetas som ett narrativ vilket innebär att fallen presenteras som berättelser, vilka analyseras i ett senare steg tillsammans. Presentationen kan också vara tematiskt, vilket innebär att delar av de fallen presenteras sammanhållet under ett visst tema. Presentationen kan också vara diagnostisk vilket innebär att fallbeskrivningen och analysen är sammanflätade. (Pettigrew, 1990). Vi presenterar fallstudien som separata narrativ som senare analyseras. Syftet är att ge transparens till analysen då varje företagsfall beskrivs utifrån sin egen logik. Företagens berättelse hur de har påverkats av projektet och vad de anser kan förbättras i framtida likartade projekt är den gemensamma nämnaren. Den slutliga analysen av fallen är sammanfattande och tar upp återkommande aspekter.

## 5.3 Fallbeskrivningar

### 5.3.1 Fall 1: Actimate – Barcamper – Ideon Innovation

Actimate AB har som huvudsaklig tjänst en app som är en digital lösning för att få företags anställda att röra på sig mer. Företaget grundades 2016 och idag nyttjar över 3000 anställda på 40 företag sig av appen och företaget har god chans att utses till Årets Hälsöföretag.

Företagets grundare är Karolina Silverberg, elitidrottare, Michaela Persson, triatlet som har forskat på valfotma, samt Fredrik Ramsten, User Experience designer (tidigare Sony Ericsson). Karolina Silverberg var initialt ensam och presenterade konceptet själv i Barcamper, husbilen. Hon hade provat sin idé på ett par betalande kunder i form av en webplattform 2016. Inspirerad av dialogen med teamet på Barcamper insåg Karolina vikten av mer kompetens i styrelsen och rekryterade Michaela och Fredrik. Actimates kunder är företag som vill få sina anställda att ändra inställning till fysiska aktiviteter och till exempel börja ta trappan istället för hissen. Kunderna har en spridning över 11 branscher och ett 40-tal företag där de flesta är 50–100 anställda. Det finns ett par konkurrenter, t.ex. TwitchHealth, tappa.se, tweek till exempel, som också är appar som riktar sig mot företag. Actimates huvudsakliga fokus är den svenska marknaden.

Karolina Silverberg valde att delta i Barcamper för att hon insåg att hon hade en bra idé men att hon saknade kunskap och kompetens att komma vidare. Hon var nyfiken på potentialen och pitchade idén i husbilen. För Karolina Silverberg var möjligheten med Barcamper utmärkt då hon bor på landet. "Barcamper är ett fantastiskt koncept – att komma ut på landet med husbilen och möta företag som aldrig kommit in till stan."

Från början uppfattade hon Barcamper som en tävling för att gallra ut start-ups med internationell potential och att vinsten skulle vara initial finansiering vid internationell lansering. Hon är glad att hon trots att hon inte hade haft en tanke på internationalisering tog chansen att tala med kunniga. De hinder som fanns kunde analyseras professionellt och internt bestod de främst av otillräcklig kunskap och kompetens så som språkliga kunskaper vid sidan om engelskan. Externt handlade det om de juridiska hindren inom hälsosektorn i för företaget intressanta länder.

Projektet utmanade Silverberg att till exempel delta i husbilen och i acceleratorordelen, att utsätta sig för att pitcha inför andra start-ups och att kommunicera med internationella investerare och lära sig vad de sökte efter. Det främsta resultatet från Barcamper var att man förändrade affärsmodellen helt. Den ursprungliga idén fick mycket input kring hur den skulle paketeras. Det framkom också att om man bara hittar rätt etableringssätt är möjligheten stor att välja vilken marknad man vill, eftersom intresse för produkten finns. Tack vare dessa insikter har man insett företagets internationella potential, något som i

begynnelsen inte existerade som tanke, och förbereder sig nu för att lansera utomlands. Karolina Silverberg uttrycker sig så här:

*”Projektet gav nya tankar kring egna idén och ny kunskap samt avgörande insikter i globaliseringsprocess och investeringsprocessen. Innan förstod jag inte vad det skulle innebära, men idag vet jag mer och vad det kostar, därmed är jag mer försiktig idag än vad jag kanske hade varit innan. Förstår nu legala hinder till exempel, som jag inte visste om innan.”*

Resultaten från Barcamper är att man gjort en internationaliseringsanalys för att se över vilka marknader som kan vara lämpliga för internationalisering (fokus på Tyskland, Storbritannien, Norge, USA), vilka kostnader och legala hinder som finns där samt andra plus och minus. Man har valt att fokusera på Norden och USA, men har brottats med hur arbetet ska bedrivas i respektive land. Produkten säljer inte sig själv. Det behövs närvaro på varje marknad men man vet inte om man ska ha franchise, ambassadörer (vilket testas i Sverige) eller om det ska göras på annat sätt. Ansvaret ligger fortsatt på bolaget i Sverige men man letar möjliga samarbetspartners, till exempel försäkringsbolag och ser också möjligheten att erbjuda franchiseavtal. Nästa marknad blir Storbritannien där man har bokat en hemsida. Det finns ett stort intresse från andra internationella marknader och här har Business Sweden kunnat vara behjälplig med gott stöd eftersom kunskap om bland annat struktur, plan och finansiering på internationell nivå har saknats.

Gällande konceptet Barcamper uppfattade Silverberg det som lite ofärdigt, men att grunden, planeringen och genomförandet var utvecklande. Det var positivt att projektet inte var för fokuserat utan tog hänsyn till olika branscher och företag och att man tack vare det kunde lära av varandra. Det var roligt att det kom internationella deltagare i projektgruppen (från Italien) och att idén inte bara granskades av svenska ögon och att man till exempel fick en inblick i hur investerare tänker i Italien. Deltagandet gjorde att hon förstod att det skulle krävas resurser främst i form av tid och pengar. Som huvudsakligt värde från deltagande i projektet säger Silverberg:

*”Nyttigt att utsätta sin affärsplan för granskning. Att förstå hur investerare tänker på bolag och vad de söker, vad det innebär vilken ”commitment” som krävs.”*

Förbättringsförslag som Silverberg lyfter fram är exempelvis att få göra studiebesök hos bolag som har gått utomlands, att få besöka och följa ett verkligt case. Man kan också tänka sig att stödmedel, som en återinvestering kan ges för topp tre för att komma vidare internationellt. Någon typ av finansiering för att kunna ta första steget skulle ge ett tydligare utfall. Silverberg tycker att det hade varit nyttigt att följa upp hur de olika idéerna har utvecklats och vad det faktiska utfallet är av projektet. Goda idéer och konstruktiva möten räcker trots allt inte hela vägen då oftast finansieringsstöd och juridisk hjälp är något som man behöver som företagare i sin linda.

### **5.3.2 Fall 2: Rockan – East Sweden Evolution - Mjärdevi Science Park**

ROCKAN etablerades redan 2006 men fick sin nuvarande verksamhetsform först under sommaren 2016 efter att företaget köpt ett berggrum i Åtvidaberg. Efter att ROCKAN bytt inriktning på sin verksamhet erbjuder företaget server-hotelltjänster genom att sälja serverplatser i berggrum. Företaget har på så vis nischat sig mot organisationer som kräver extra säkerhet för sina servrar. Sedan sommaren 2017 har företaget sålt sina tjänster till olika typer av kundsegment. Den gemensamma nämnaren för kunderna har varit att det är organisationer som har behov av extra säkerhet runt sin IT-drift och är beredda att betala extra för att komma åt den säkerhet som erbjuds av ROCKAN. Detta innebär att ROCKAN har en bred inriktning på sin försäljning och att företaget har olika kundtyper som regeringar, stora företag men också mindre företag som start-ups vilka har stort



skyddsbehov för sin information. Under senare tid har företag också kunnat dra nytta av att framförallt regeringar har lagt större prioritet på säkerhetsfrågor relaterade till datalagring.

En naturlig del av affärsmodellen är det fokus som finns på betalningsstarka aktörer som kräver specialanpassade säkerhetsanordningar genom att de har ett stort skyddsbehov av information. Dessutom har ROCKAN haft ett internationellt fokus redan från start eftersom en av huvudägarna är lokaliserad i England vilket har gjort det naturligt för företaget att jobba mot en internationell kundportfölj. Men företaget önskar samtidigt utveckla sin kundportfölj mot mindre typer av aktörer inom och utom Sverige eftersom en sådan kundbas ses som ett viktigt komplement till den huvudsakliga som utgörs av större aktörer.

Genom att utnyttja de säkerhetsfördelar som kommer med lokalisering i bergrum finns idag en mycket begränsad lokal konkurrens för företaget. Det är egentligen enbart en aktör i Stockholmsområdet som kan erbjuda snarlika tjänster men denne har tillgång till ett mindre bergrum än det ROCKAN förfogar över. ROCKAN möter dock en indirekt konkurrens från företag som erbjuder ordinära serverhallar och det finns ett relativt stort antal av dessa aktörer.

ROCKAN verkar i en nischad del av branschen som innebär speciella utmaningar när det gäller den internationella expansionen av kundbasen. Företaget kan inte marknadsföra sina tjänster och upplägget med bergrum för aggressivt, då det finns ett avgörande värde i att vara så okända som möjligt utifrån ett säkerhetsperspektiv, eftersom kunderna köper en tjänst som skall innebära ökad säkerhet av information. Samtidigt måste företaget synas och verka för att sälja sina tjänster, vilket innebär en svår balansgång och medför att ROCKAN måste jobba selekterande när det gäller vilka kunder som skall bearbetas. Denna paradox bromsar företaget från snabb internationell expansion samtidigt som verksamheten behöver expandera internationellt eftersom det inhemska kundunderlaget är begränsat.

En annan utmaning som ROCKAN har mött under internationaliseringen är att det ofta råder tveksamhet över att lokalisera sin serverpark i Sverige. En rädsla för Ryssland och en oro för hackers innebär utmaningar för försäljningsarbetet och företaget måste jobba med kundernas mentala spöken och övertyga om att säkerhetsaspekten i deras tjänsteerbjudande verkligen innebär ett bra skydd av information.

Under de senaste åren har ROCKANs organisation förändrats. Grundarna av företaget hade begränsad internationell och administrativ erfarenhet och därför rekryterades Frederik Vyncke som ny VD. Bakom sig har han en karriär i inköp och logistik i företag som Volvo Personvagnar, Siemens och Bombardier. Han hade även en bred språklig kunskap och talar svenska, engelska, franska, tyska och holländska. Genom anställningen av Frederik förstärkte företaget sin erfarenhet av internationellt arbete. Branschen präglas av engelska som industrispråk och inom ROCKAN fanns en relativt utvecklad beredskap för internationalisering genom den interna språkkompetens och erfarenhet som fanns inom företaget när det gäller internationell försäljning.

ROCKAN deltog i East Sweden Evolution projektet genom Frederik. Han hade relativt hög förväntan på vad ett deltagande skulle innebära. ROCKAN har tidigare deltagit i projekt som har arrangerats av Mjärdevi Science Park och deltog parallellt i ett annat projekt hos samma inkubator. Företaget deltog i projektet med hopp om djupare förståelse för hur deras tjänster bör paketeras och säljas internationellt till mindre företag som start-ups. Företaget medverkade fullt ut på projektets alla aktiviteter och deltog på två internationella mässor. Frederik anser att ett utökat lokalt nätverk utgjorde det största värdet för företaget. Tack vare projektet har kontakter knutits med andra mindre företag i

Linköpingsområdet, vilket annars inte skulle ha skett. Han tycker också att projektet till viss grad har bidragit med ökad förståelse för hur de skall kunna jobba mot mindre svenska och utländska företag. Vidare anser han att företaget har haft viss nytta av projektets digitaliseringsfokus.

Överlag uppfyllde deltagandet i projektet inte hans förväntningar. Han tyckte att det var synd att projektet inkluderade flera företag som inte var riktigt mogna för internationalisering, vilket påverkade delaktigheten. Han tyckte vidare att projektet hade en för generell inriktning och skulle hellre sett att en person specialiserad på internationaliseringsfrågor kunde tjäna som långsiktigt bollplank och på så sätt vara medverkande företag behjälplig. Han ställer sig något kritisk till både kompetens och engagemang när det gäller den del av projektet som inriktade sig mot internationalisering.

Projektet har enligt Frederik inte haft någon nämnvärd påverkan på ROCKANS internationaliseringsarbete mer än att de kanske fått något ökad förståelse för vad som krävs för att bygga ut kundbasen av utländska små företag. De har idag till viss del ändrat inriktning i sitt internationaliseringsarbete men inte på grund av projektet. Projektet har därför inte bidragit till uppkomsten av nya utländska kundrelationer. ROCKAN planerar uppköp av ytterligare bergrum för en fortsatt nationell och internationell expansion av sin kundportfölj.

### **5.3.3 Fall 3: Boardie – EuroIncNet - Uppsala Innovation Centre (UIC)**

Boardie är ett företag som grundades av Erik Englund och Niclas Stjernberg 2015. Affärsidén bygger på att sälja bygeln till liftsystem och att på den placera reklam. Produkten såldes på den svenska marknaden när projektet EuroIncNet startades. Grundarna är civilingenjörer specialiserade på produktutveckling och saknade erfarenhet av att arbeta med den alpina branschen. De första produkterna såldes vintern 2015 och företagets kunder är dels skidanläggningar och dels företag som vill annonsera i en alpin miljö. Man jobbar delvis också genom olika distributörer. Företagets främsta konkurrenter är de stora traditionella leverantörerna som Dopplemayr. Boardie var intresserad av att expandera verksamheten och börja exportera till Österrike och med hjälp av EuroIncNet genomförde den österrikiska partnern en analys av marknaden för Boardie.

Anledningen var att man snabbt ville nå internationella marknader och Österrike bedömdes vara en stor sådan. Man upplevde att det förelåg barriärer i form av språk, affärskultur och brist på kunskap om marknadens struktur. Genom analysen och det efterföljande arbetet slöt Boardie avtal med världens största alpina mediamäklare. Erik Englund menar att man framför allt lärde sig hur flödet i affärerna ser ut vilket också har hjälpt när man senare gick vidare till Schweiz och Tyskland. Man upplever sig vara mer förberedd för en fortsatt internationell expansion. Varje marknad har sina särdrag och att förstå dem är viktigt. Man upplever sig mycket nöjd med det som projektet levererade till Boardie. För inträdet i Tyskland har man haft hjälp av Business Sweden och även det fungerade bra. Nu avser företaget att fortsätta expansionen och strävar efter att få till referensförsäljningar i Chile, Libanon och Nya Zeeland. För tillfället utgör den internationella försäljningen cirka 30% av företagets totala omsättning.

### **5.3.4 Fall 4: Fertsoft – Life Science Going Global – Connect Uppsala**

Fertsoft är ett Uppsalabaserat företag som producerar programvara för IVF-kliniker. Bolaget grundades 2010 men har sitt ursprung i ett konsultföretag som redan har sålt produkten. Idag finns företaget etablerat med försäljning i fyra länder – Italien, Lettland, Norge och Sverige - med en årlig omsättning på 4 miljoner kr och 4-5 anställda. De flesta länder har ett relativt litet antal IVF-kliniker varför Fertsoft snabbt måste nå

internationella marknader. Fertsoft erbjuder en nischad produkt och i Sverige finns 18–20 privata och offentliga kliniker. Man har få direkta konkurrenter men det värde som Fertsofts produkt ger kan delvis fås via Excel, pappersdokumentation och olika egenlösningar. När Fertsoft anslöt sig till projektet befann man sig i en fas där tankarna på internationalisering var aktuella. Man visste att man skulle utveckla partnerprogram för de olika marknaderna men inte hur dessa skulle se ut. I projektet via Connect och Uppsala Bio fick man tillgång till en senior mentor med erfarenhet av såväl programvara som branschen. Mentorn var mycket bra för Fertsoft, men man saknar att inte återkommande få tillfälle att interagera med övriga företag som deltog i projektet. Projektet ag inte några konkreta resultat men visade på möjliga vägar. Man har fått en mer sofistikerad syn på internationalisering och fördjupad insyn i olika strategier och konsekvenser. Tack vare projektet avser man att fortsätta internationaliseringen, bland annat planerar man för ett ökat deltagande på olika mässor och konferenser. Målet är att utveckla ett partnererbjudande.

### **5.3.5 Fall 5: Moon Fertility – Roadmap – Sahlgrenska Science Park**

Fertility erbjuder produkten MOON Salinity vilken hjälper par som har problem att bli gravida. Genom att använda Moon Fertilitys produkt kan kvinnor bättre kartlägga sina fertilitetscykler. Produkten används dagligen och är ett mätinstrument för salthalt och temperatur som ger indikation på kvinnans nivå av östrogen samt luteiniserande hormon. Data används för att precisera tiden för ägglossning och genom att skapa en personlig profil kan man lägga till information såsom vikt, menstruation, stress med mera vilket skall optimera chanserna att bli gravid. Mätinstrumentet är kopplat via Bluetooth till en applikation där data presenteras lättillgängligt för användaren.

Bolagets grundare, Peiman Khorramshahi menar att varken han eller hans kollegor hade någon direkt erfarenhet från hälso-, frisk- och sjukvårdssektorn tidigare. Därför vände man sig tidigt till Sahlgrenska Science Park (SSP) för att kompensera bristen på kunskap och tog istället med sig teknisk kompetens och säljferfarenhet. Sedan bolagets grundande har man utvecklat produkter i ett antal olika utföranden och kalibrerat sin mätmetod. Man saluför sedan ett par år tillbaka sin produkt på den svenska marknaden genom online-baserad försäljning. Man vänder sig främst till privatpersoner men söker också samarbetspartners på fertilitetskliniker och inom vårdsektorn, dels för försäljning men också för att få produkten rekommenderad till patienter.

Genom sin närvaro på SSP fick Moon Fertility upp ögonen för den engelska marknaden och har sedan en tid tillbaka byggt upp ett internationaliseringsprogram med fokus på Storbritannien där det aktuella ROADMAP-programmet är en viktig pusselbit. Affärsrådgivarna på SSP uppmanade Moon Fertility till att delta i ROADMAP eftersom man har en internationellt gångbar och skalbar produkt och affärsmodell. Khorramshahi menar att man sedan bolagets grundande sett den internationella marknaden som ett mål eftersom infertilitet är ett internationellt fenomen. Detta har blivit allt tydligare för Moon Fertility i och med att ett par bolag med liknande lösningar vuxit kraftigt internationellt på senare tid.

Med en internationell ambition och en skalbar produkt såg man det som ett naturligt steg i bolagets utveckling att lära sig om den internationella marknaden, och med hjälp av Roadmap trodde man kunna få stöd i processen. I och med att åtagandena och investeringarna för ett deltagande i Roadmap var relativt låga menar Khorramshahi att man inte hade så stora förväntningar, istället såg man det som ett stöd i en planerad process.

*"Våra förväntningar på Roadmap var ganska låga. Vi såg det som ett naturligt steg att söka information och kontakter internationellt. Kunde vi få hjälp med det var vi nöjda. Vi var nyfikna."*

Inför sitt deltagande i Roadmap menar Khorramshahi att man hade en relativt naiv syn på internationalisering och de utmaningar den medför. Man hade funderat på den amerikanska marknaden men skrämts av dess storlek och berättelser om andra bolag som misslyckats där. Eftersom man hade starkt begränsad erfarenhet av, och insyn i sjukvårdssystemen utomlands menar Khorramshahi att man hade fastnat i tron att det var språk och kultur som var avgörande för valet av internationella marknader. Genom deltagandet i Roadmap kom detta att ändras. Istället för att fokusera på generella frågor om länder och kulturer började man förstå att branschen och nätverket spelade större roll för en lyckad internationell expansion.. Khorramshahi uttrycker det så här:

*"Genom vårt deltagande i Roadmap har våra tankar kring internationell expansion gått från språk, länders storlek och kultur till frågor som vilket stöd staten i ett land ger till medborgare som vill bli med barn. Tidigare var vi nog lite naiva, nu har vi insett vilka frågor som är viktiga."*

Under projektets gång kom Moon Fertility i kontakt med flera aktörer med intressanta erfarenheter och insikter. Bland annat fick man hjälp av Monocle att söka efter så kallade "Key opinion leaders" på den brittiska marknaden, Business Sweden hjälpte till med att göra en initial kartläggning av marknaden och dess potential och man fick ta del av de kontakter SSP upparbetat med nyckelaktörer i den brittiska sjukvården. Man menar att detta stöd var helt avgörande för att förstå sig på den "djungel" av beslutsfattare och aktörer som finns i England. Genom projektdeltagandet kunde man förstå hur man skulle ta sig in på marknaden, vilka aktörer som var relevanta att kontakta och vilka frågor man som leverantör behöver kunna besvara för att vara intressant för kunder i England.

*"Det var en djungel, det hade tagit oss flera år att förstå på egen hand. Projektet hjälpte oss jättemycket. Nu vet vi hur vi ska hitta rätt, vem vi ska kontakta och vad som krävs i England."*

En annan lärdom som Moon Fertility lyfter fram är marknadens unicitet och de utmaningar detta medför inför en internationalisering. Man menar att det finns en risk att tala om internationalisering som något generellt. Det ger intrycket att länder är lika, att det räcker med att ha en internationaliseringsstrategi som kan användas på alla utländska marknader. Alla länder är unika och man måste acceptera och förstå detta. Khorramshahi uttryckte det som:

*"Tidigare förenklade vi saker och ting för mycket. Vi pratade om internationalisering. Nu har vi förstått att länder är olika och att det innebär att vi måste förstå oss på varje unikt land. Vi kan inte förenkla detta, utan vi måste göra vår hemläxa i varje enskilt land."*

Utöver de insikter och lärdomar man fick om den brittiska marknaden menar Khorramshahi på Moon Fertility att man också fick ovärderliga kontakter genom sitt deltagande i Roadmap. Eftersom man reste till England för att delta vid mässan Anglo Nordic tillsammans med SPP och andra företag som deltog i projektet skapade man uppmärksamhet. Tillsammans framstod man som mer attraktiva än vad varje enskilt bolag hade måttat med.

*"Det var mäktigt att komma till England med en hel delegation. Det drog intresse. Många lyssnade på våra presentationer och det hjälpte oss att få till möten."*

Efter deltagandet i Roadmap har Moon Fertility upprättat avtal med en säljare av sina produkter i England. Denna säljare kom man i kontakt med genom ett av de andra bolagen som deltog i Roadmap. Kontakter och dialog med de andra bolagen uttryckte man som mycket värdefullt.

*”Nu har vi kompisar och kollegor som är intresserade av samma saker och som vi kan kontakta. Vi fick kontaktuppgifter till en säljare som vi nu använder i England genom ett annat bolag i projektet. Det var super!”*

Tack vare sitt deltagande i Roadmap och de internationaliseringsförberedelser det innebar menar Moon Fertility att man nu är mycket närmare den internationella marknaden än tidigare. Man var positivt överraskad av vad Roadmap medförde och rekommenderar andra bolag att delta i liknande projekt. Exempel på konkret resultat är att man har knutit till sig en säljare i England som bearbetar ett antal fertilitetskliniker och genom honom har man fått kontakter i Italien. Man har inte sålt så mycket som man hade hoppats på utomlands, men man hoppas att snart ha fler referenser att visa upp på produktens effekter så att man tydligare kan påvisa dess nytta. Man tror sig inom ett år ha etablerat sig på en handfull fertilitetskliniker i England och planerar att expandera ytterligare i Europa. Man har stor tilltro till att de pilotprojekt och tester man nu gör i England och i Italien kommer att stötta expansionen. Den huvudsakliga utmaningen är därmed inte bristande internationell insikt och förberedelse utan främst att kunna påtala och bevisa produktens kapacitet och konkurrenskraft.

Inför framtida liknande projekt menar Khorramshahi att det finns mycket gott att lära från Roadmap. Emellertid är han något skeptiskt till det linjära upplägget med en start och en slutpunkt. Han menar att strategiarbete bör ses som något cirkulärt och iterativt. För ett nystartat bolag är det många frågor kring produkt och affärsmodell som förändras och förfinas under resans gång. Med ett linjärt upplägg är det svårt att hantera dessa eftersom vissa saker ser annorlunda ut efter programs slut än vid programstart. På frågan om detta inte kan ses som ett tecken på nya insikter och lärande, instämmer Khorramshahi. Men, han menar också att det är synd att inte kunna få konkreta svar efter projektets avslutande på frågor man inte tänkte på vid deltagandet.

### **5.3.6 Fall 6: Oxelerate – Scale-up Academy – Blekinge Business Incubator**

Företagets huvudsakliga produkt/tjänst är en träningsmask eller headset med syrgas för att individer skall kunna träna hårdare, öka fettförbränningen samt återhämta sig snabbare. Systemet är dels en syrgasgenerator som producerar syrgas ur rumsluft och dels en mjukvara för pulsåterkoppling för att styra träningen mer optimalt vad gäller dosering av syrgas. Företaget grundades 2012 och produkten erbjuds i nuläget till försäljning eller hyra till såväl konsumenter som organisationer.

Grundaren Oscar Frånberg hade sedan tidigare jobbat med företag inom syrgas, men då riktat mot KOL-patienter. Man fick in finansiering men det var svårt att hitta bra marknader. Försäljning skedde till Georgien och Tyskland. När Frånberg signade upp för Scale-up Academy på BBI så var ambitionen att lära sig mer och hitta likasinnade entreprenörer. Man deltog också på Business Boost-resan till San Fransisco, där man hade ett möte med en affärsängel tillsammans med representant från ALMI Invest. Det var ett positivt besök och därefter hittade man en VD och var redo att köra igång. Tyvärr gick inte aktieägaravtalet med Almi Invest igenom sommaren 2017. Man fick göra om affärsmodellen som var att gym skulle erhålla gratis maskiner mot att kunderna betalar, något som inte uppamade mycket intresse från gymmen. Man har sedan gått vidare med att ta in mjukvaruutvecklare och ändrat modellen till att istället hyra ut till gymmen/privatkunder på månadsbasis.

Viss internationell försäljning har skett till finländska skidlandslaget 2015 (1 MSEK). Kunder inom Sverige är Frölunda hockey, Bosön (Riksidrottsförbundet), Linköping hockey. Huvudsakliga konkurrenter finns i USA, som erbjuder två konkurrerande tekniker. Oxelerates konkurrensfördel är ergonomi och enkelhet, vilket krävs för att sälja produkten och dessa finns inte i de amerikanska produkterna. Oxelerate deltog i BBIs Scale-Up Academy under 2017. Oscar Frånberg valde att söka sig till den typen av miljö när han flyttade till Karlskrona.

*”Ett sätt att lära känna andra entreprenörer, skapa entreprenörskapsanda, dela driv och tankar om att komma framåt.”*

Inför deltagandet kände man att man ville nyttja projektet till att jobba fram ett bra koncept, något som tilltalar kunderna. Därför tog man kontakt med Mikael Backlunds personlige tränare för feedback kring ergonomin. I projektet har man lärt sig att kontakt med marknaden behövs, och man siktar på att jobba med få kunder och få ett bra koncept och därefter via återförsäljare sälja på internationella marknader. Man måste alltså utveckla en bra affärsmodell innan man går över landsgränser. Riskbilden, produkten (ergonomi på masken/headset), tekniken (syrgas) samt marknadsföring är exempel på interna hinder för internationalisering. Externa hinder är att stödorganisationer ibland pushar för nästa steg lite för hastigt. Viss press är bra men man måste komma fram till en affärsmodell som fungerar innan man ger sig på en dyr internationalisering. Man måste bevisa att man klarar av att leverera till inhemska kunder innan man kan gå ut internationellt. Än så länge är internationell försäljning begränsad till det finländska skidlandslaget, och Frånberg menar att projektdeltagandet dels var ett steg framåt mot internationalisering genom deltagandet i SF, dels ett steg bakåt då avtalet med Almi Invest bröts. Det krävs att man visar hårda siffror och kunder innan investeringar kommer – vilket är grunden för internationell expansion.

*”Vi har inte sett någon risk i internationaliseringsfasen egentligen, inte om man är redo.”*

I nuläget har man mött investerare i Stockholm som fokuserar på idrottsrelaterade innovationer och är villiga att investera när kunder finns. Om Oxelerate får igång 10 hyrmaskiner går investerarna in med pengar. När medel finns är internationell marknad absolut i planerna och när affärsmodellen är testad och igång hoppas man sälja via återförsäljare på lokala internationella marknader. Då kommer investerare att finnas vilket behövs för en dyr internationalisering.

Deltagandet i Scale-up Academy gav framförallt kontakter med andra entreprenörer och stöd i processen med Almi Invest. Mycket fokus låg på Business Boost-resan till San Francisco, men de hade kanske inte åkt om inte Almi Invest pushat för att möta investeraren på plats. Baserat på tidigare erfarenheter av Chalmers Innovation och Sting till exempel, tycker Frånberg att BBI gjort ett bra upplägg för projektet. Hans förutfattade mening var att det skulle vara och kännas för litet. Här tog BBI sig an flera perspektiv och därmed var det inte så stelbent och nischat som om det endast varit fokus på teknik, utan det erbjöds en bredare approach som passade fler. Han ville främst komma in i ett sammanhang och försöka etablera kontakt med investerare. Även efter projektet var BBI på deras sida i förhandlingen om avtalet med Almi Invest och han fick fortsatt stöd där.

Även om slutfasen inte blev riktigt som man tänkt så var Scale-Up Academy en bra verksamhet. Men det är viktigt att bolagen får tid på sig att växa. Det har varit en långsam process på över 7–8 år och det blir lite korta processer om man kör bara Scale-Up Academy under ett år. Scale-Up Academy fungerar bra som lämplig påbyggnad och kan ge en chans att få fram en prototyp till exempel, något som tar och behöver få ta tid. Ett mål med dylika projekt bör vara att få vanliga företagare att bli mer involverade i

entreprenörskapet. Att man bjuder in de företag som har en acceptabel produkt för att försöka ge dem lite nya tankegångar.

### 5.3.7 Fall 7: Globhe – Go Africa - Sting

Sedan hösten 2016 erbjuder företaget GLOBHE tjänster som inriktar sig på informationsinhämtning och logistikutmaningar genom tillämpning av drönarteknologin. GLOBHE erbjuder logistiktjänster i områden där infrastrukturen är underutvecklad eller skadad och företaget kan genom användning av drönare säkerställa leveranser av till exempel mediciner efter naturkatastrofer. Företaget använder också drönare för informationsinhämtning från svårtillgängliga områden, till exempel genom att drönare används för att kartlägga konsekvenserna av översvämningar.

Företaget grundades av Helena Samsioe år 2015. Innan hon startade företaget hade hon arbetat i Östafrika både inom det svenska utrikesdepartementet och som managementkonsult. Företagsidén som GLOBHE är sprungen ur formade sig under hennes tid i Östafrika. Hon hade alltså med sig erfarenhet av att verka i Östafrika redan innan företaget grundades och företaget hade redan från start en inriktning som var anpassad för marknader som liknar de i Östafrika med tanke på möjligheter och utmaningar.

Affärsmodellen innebär att företaget har inriktat sig mot internationell försäljning redan från start till länder och regioner som är känsliga för eller ofta drabbas av naturkatastrofer. Södra Afrika har redan från början utgjort en naturlig exportmarknad på grund av grundarens tidigare erfarenheter och regionens bristfälliga infrastruktur och utsatthet för naturkatastrofer. Samtidigt går inte affärsmodellen att sälja på samma sätt i länder som Sverige på grund av det regelverk som begränsar användningen av drönare. Således valde företaget att satsa på den afrikanska marknaden.

Företaget arbetar mot olika typer av kundsegment. Supranationella organisationer är ett sådant viktigt segment, där FN är företagets viktigaste kund idag. Ett annat viktigt segment är regeringar och ett tredje är privata företag. Företagets kundbas finns således inom tre olika segment med olika inköpsmodeller.

Att etablera ett företag inom en internationellt ny och omogen bransch har både inneburit utmaningar och möjligheter. Det finns idag så pass få internationella konkurrenter att de går att räkna på en hand vilket innebär att företaget har mött en begränsad konkurrens. Men branschens omognad har samtidigt försvårat försäljningsarbetet. Rådande uppfattningar om drönartekniken och det regelverk som finns runt användning av drönare har varit problematiskt. På grund av att drönarteknologin är så pass relaterad till krigföring har det varit svårt att övertala kunder att använda tekniken för goda ändamål och FN och andra kunder har ställt sig tveksamma till användning på grund av dess historia. En ytterligare faktor som har försvårat den internationella expansionen är att regelverken ofta inte är på plats för hur tekniken får och inte får användas.

Företaget har sedan start kämpat mot framförallt två utmaningar som har påverkat företagets internationella expansion. Den första utmaningen har varit att hämta in tillräckligt kapital för att finansiera expansion till nya marknader. Den andra utmaningen har varit att hitta och knyta till sig rätt personal som både har kunskap om drönarteknologin och erfarenhet av att verka i mindre ekonomiskt utvecklade områden i Afrika och Asien.

Helena Samsioe gick in som deltagare i projektet Go Africa med förhoppning om att kunna sluta kontakter med andra svenska start-ups med inriktning på Afrika och att få ta del av den coaching som erbjöds. Genom att komma i kontakt med andra företag med inriktning mot Afrika hade hon hoppats att hon skulle få ta del av andra företags lärdomar och

inspireras till företagets egen utvecklingsresa och få kunskap om potentiella fallgropar som hennes företag måste se upp med när de utvecklar sina affärer. Hon hade också förväntat att den coaching som projektet erbjöds skulle vara nischad mot Afrika och att den skulle bidra med nya perspektiv och handfasta råd på hur företag bör utveckla sin verksamhet i Afrika.

Projektet Go Afrika var uppdelat i två delar och Helena deltog i båda. Den öppna delen av projektet inkluderade många olika företag med intresse för Afrika där det arrangerades bland annat seminarier. I den slutna delen av projektet deltog företag som fick coaching och som var del av en mindre grupp av företag som träffades i olika sammanhang. I den öppna delen av projektet deltog hon i två seminarier, bland annat seminariet om finansiering. Det mest givande i hennes projektdeltagande skedde i den slutna del där Helena både fick coaching av affärskonsulter från STING och möjlighet att träffa de andra företagen som deltog i denna del av projektet.

Hon tycker att projektdeltagandet har varit värdefullt för GLOBHE och att projektet har infriat hennes förväntningar på vad det skulle medföra. Hon tycker att hon har haft möjlighet att dra flera substantiella slutsatser från de andra medverkande företagen, både av deras framgångar och deras motgångar. Hon anser vidare att projektet har bidragit till en ökad medvetenhet om företags internationalisering både generellt och specifikt i Afrika. Bland annat har projektet bidragit till ökad kunskap om olika finansieringsmöjligheter som förhoppningsvis kommer att underlätta företagets framtida expansion. Flera av dessa lärdomar har hon också tagit med sig när hon har arbetat med GLOBHEs internationella expansion. Hon tycker framförallt att coachingen har varit värdefull för GLOBHE. Denna rådgivning har varit specialanpassad. Genom att den var inriktad mot företagets affärsmodell har den bidragit med konkreta råd. Bland annat anser hon att rådgivningen gjort att de jobbar smartare med företagets expansion, då de bättre har förstått sitt värde och genom att de har utvecklats i att utvärdera inriktningen på sin expansion.

Projektet har inte påverkat företagets grundläggande internationella expansionsidé utan företagets fokus ligger fortfarande på Asien och Afrika. GLOBHE har expanderat till ytterligare ett land och projektet har haft en viss påverkan på denna expansion. Deras internationella ambition har inte ändrats genom deltagande i projektet utan företaget har planer på att fortsätta att expandera sin verksamhet med oförminskad kraft till marknader där inte regelverken utgör ett hinder för deras affärsmodell.

Helena har flera synpunkter på hur internationaliseringsstödet till start-ups skulle kunna göras mer effektivt och bättre anpassat. För det första anser hon att konkret rådgivning är av största vikt och att företag måste få ta del av råd relaterade till företags grundläggande affärsidé med utgångspunkt i företagets rådande förutsättningar. För att göra skillnad tror hon att internationaliseringsstödet måste lägga ytterligare vikt vid sådan specialanpassad rådgivning och om gruppdiskussioner skall ge effekt måste det ske inom ramen av att likartade företag deltar. Generella internationaliseringsdiskussioner tror hon inte ger nämnvärd hjälp mer än att för att skapa viss medvetenhet. Hon tycker därför att inkubatorer har en viktig roll att fylla för start-ups genom närheten och eftersom nystartade företag ofta har ett begränsat kapital att lägga på rådgivning. Hon tycker vidare att det svenska internationaliseringsstödet borde samlas bättre för att underlätta åtkomsten till det stöd som finns och för att nystartade företag med internationell ambition lättare skall kunna överblicka vilken typ av stöd som finns tillgängligt. Idag anser hon att stödet är alltför fragmenterat genom att organisationer så som Business Sweden, Swecare, Handelskammaren och Tillväxtverket inte är samordnade. Hon tycker vidare att man bör fundera över finansieringsstödet eftersom riskkapitalister ofta inte är intresserade av start-ups som inriktar sig mot icke konventionella marknader som Afrika.



## 5.4 Sammanfattning av resultat från fallstudierna

Fallen ger en bild av att kontextualisering har varit något som påverkat företagens eventuella internationalisering. Med kontextualisering menas att projekten i olika grad har skräddarsytt sin rådgivning efter företagens specifika förutsättningar för internationalisering och efter utvalda internationella marknadens unika förutsättningar. En sådan rådgivning kännetecknas av att den har varit anpassad till den bransch där företaget verkar och rådgivningen har till exempel kunnat sikta in sig på legala hinder specifika för branschen och/eller centrala nätverk och personer i ett visst land för att realisera en framtida internationell expansion. Kontextualiserad rådgivning är motsatsen till generaliserad rådgivning som baseras på generiska modeller som antas passa alla typer av internationalisering, vilket innebär att till exempel kulturbarriärer, språkbarriärer och legala hinder behandlas generellt. Att projekten har lyckats få till stånd en företagsanpassad rådgivning verkar ha varit en nyckelaspekt i förklaringen till huruvida företaget upplever att deltagandet har varit meningsfullt, medan bristen på sådan tillpassning istället tycks ha skapat en högre grad av missnöjdhet med programmet.

## 6. DISKUSSION OM FRAMTIDA PROGRAMDESIGN

I ljuset av senare års forskning kring internationalisering och förberedande internationalisering och de resultat som framkommer av analyserna vill vi lyfta fram ett par övergripande och vägvisande aspekter inför framtida internationaliseringsarbete. Dessa kan ses som insikter och vändpunkter i forskningen som framtida projekt bör förhålla sig till för att stärka effekterna av de insatser som genomförs.

### 6.1 Internationalisering som ett risktagande eller en riskhanterande strategi

Traditionellt anses internationalisering vara ett risktagande. Eftersom företaget söker sig till en ny och okänd miljö och därigenom möter kulturella och institutionella skillnader har företag antagits lida av nackdelen av att vara en utländsk aktör på den nya marknaden. Denna nackdel innebär att bolaget, till skillnad från inhemska företag behöver investera tid och resurser för att lära sig den lokala miljön och vid behov anpassa sitt erbjudande. Bolag som besitter företagsspecifika fördelar antas kunna ta sig över sådana barriärer. Men, utan erfarenhet och detaljerad insikt i vad det kräver i form av tid och resurser har internationalisering hanterats som ett risktagande.

Senare forskning inom fältet menar att situationen håller på att förändras. Man menar att i en globaliserad kontext, där få bolag är skyddade från den internationella konkurrensen på sin hemmamarknad är situationen en annan. Istället för att se internationalisering som ett risktagande talar man istället om internationalisering som en riskundvikande eller riskhanterande strategi. På temat har vi sett att internationellt aktiva företag kan balansera sina risker mellan olika marknader och lära från olika miljöer (Hilmersson, 2014).

*Så, avseende synen på internationalisering pekar forskningen på att det finns skäl att tala om internationalisering som en riskhanterande snarare än en risktagande strategi.*

### 6.2 Betydelsen av tid, temporalitet och hastighet för internationalisering

Parallellt med att se internationalisering som en riskhanterande strategi har vi under senare tid tagit del av forskning som pekar på att de bolag som exponerar sig för en internationell marknad i ett tidigt skede och vid ung ålder kan åtnjuta stora fördelar. Detta beteende ligger i linje med den forskning som finns inom internationellt entreprenörskap vilket visar på vikten av att exponeras internationellt tidigt i företagets utveckling (Zhou, Aiqi & Barnes 2012). Genom att söka sig internationellt vid ung ålder kan det mindre företaget utveckla ett globalt mindset (Nummela, Saarenketo & Puumalainen 2009) och dra nytta av s.k. "learning advantages of newness" (Autio, Sapienza, & Almeida 2000). Tiden som fortlöper mellan företagets grundande och dess första internationalisering reducerar den fortsatta internationaliseringshastigheten, vilket visat sig öka i betydelse under senare tid (Hilmersson, Johanson, Lundberg & Papaioannou 2017). I traditionella förklaringsmodeller (t.ex. Cavusgil 1980; Johanson & Vahlne 1977; Vernon 1966) internationaliserade sig företag först efter en tids aktivitet på den inhemska marknaden. Innan man ansågs mogen för att expandera internationellt behövde företaget utveckla skalfördelar och bygga upp rutiner och förmågor på den inhemska marknaden för att vara redo att upptäcka och utveckla tillväxtpotentialer utomlands. I dagsläget, då företag inte längre är skyddade från internationell konkurrens på sin hemmamarknad är situationen en annan och en tidig internationell exponering fördelaktig av flera skäl.

Forskningen inom fältet internationellt entreprenörskap hanterar även s.k. Born Globals. Sedan början av 1990-talet har dessa företag, som startar upp med världen som hemmamarknad blivit ett allt vanligare fenomen även om de generellt är vanligare i små länder med högteknologisk industri. Den här typen av tidigt internationaliserande företag lyfts i allt större utsträckning fram som förebilder och framgångsexempel. Under senare tid har dock benämningen av dessa företag förändrats från Born Globals till International New Ventures. Man talar sällan om företag som startar upp med en global verksamhet längre. En av anledningarna till detta är att forskningen har visat på att s.k. "time compression diseconomies" spelar en avgörande roll för vår förståelse av sambandet mellan hastigheten med vilken ett företag sprider sin verksamhet och företagets lönsamhet och prestation. Nyligen visade Hilmersson och Johanson (2016) att om internationaliseringshastigheten accelereras för snabbt går lönsamheten för företaget drastiskt ner. Man talar därför om att det finns en avtagande marginalnytta av en accelererad internationalisering. Innebörden av detta är att internationaliseringen kan gå för snabbt. Det vill säga om bolaget snabbt sprider sin verksamhet mellan internationella marknader under en begränsad tid ökar risken att organisationen överhettas, rutiner inte hinner byggas upp och viktiga erfarenheter ej kan processas.

Vi kan fortsättningsvis, baserat på begreppet temporalitet, dela in företagens internationalisering i fyra strategier (se figur 21). Den första representerar hur forskningen länge såg på företags internationalisering. De skaffade sig först en stark position på hemmamarknaden och först därefter, när marknaden var mättad inledde de sin internationalisering, vilket ansågs gå långsamt för att hålla risken på en låg nivå. Den andra strategin kombinerar en sen start på internationaliseringen med en hög hastighet, vilket kan vara kopplat till förändringar i företaget vad gäller ägande, ledning, produkter och teknologi. Det kan också handla om att företaget mer slumpartat får kontakter med internationella marknader och då inleder en internationalisering med hög hastighet.

	Låg hastighet	Hög hastighet
Tidig start	3	4
Sen start	1	2

Figur 21: Temporala internationaliseringsstrategier

Vi kan vidare identifiera en strategi som innebär att företagen inleder internationalisering tidigt men håller en låg hastighet, vilket till exempel skulle kunna vara att man arbetar med produkter som kräver särskilda licenser eller godkännande, vilket kan vara en tidskrävande process, varför hastigheten inte kan vara hög. Ett annat fall skulle kunna vara tidiga misslyckande som får företaget att bromsa internationaliseringen och därefter hålla en låg hastighet.

Slutligen har vi den fjärde strategin, som avser de företag som ofta kallas born globals, och som på grund av ägande, innovativ teknologi eller liten hemmamarknad tidigt inleder sin internationalisering och som kan dra fördel av "learning advantages of newness" och omedelbart bygga upp organisationsstrukturer och rutiner anpassade för internationella marknader, t.ex. vad gäller personal och beslutsfattande.

*Så avseende tid och hastighet pekar forskningen i dagsläget på att internationalisering bör påbörjas tidigt men genomföras med en balanserad hastighet.*

### **6.3 Liability of foreignness eller liability of network outsidership**

Internationalisering innebär per definition att företagets aktiviteter sprids mellan olika nationella marknader. Det är även den internationella forskningens definition av internationellt företagande. När företag söker sig till nya länder saknas erfarenhet och insikt om kulturella och institutionella skillnader och på grund av detta antas man vara begränsad som utländsk aktör (liability of foreignness). Merparten av forskningen inom fältet och de rekommendationer man framtagit har då handlat om att förstå hur denna nackdel kan reduceras.

Under senare tid har dock ett skifte skett inom forskningen kring internationalisering. Som en konsekvens av reducerade handelshinder mellan länder, harmoniserande kulturer, globalisering och digitalisering menar man att nationella skillnader och gränser spelar en avtagande roll för det internationaliserande företaget. Den huvudsakliga utmaningen ett internationaliserande företag står inför, menar man istället bestå av en s.k. "liability of network outsidership" (Johanson & Vahlne 2009), det vill säga nackdelen av att vara en aktör utan relevanta affärskontakter och relationer med relevanta aktörer i nätverk (som ofta sträcker sig över nationella gränser). Utmaningen innebär då att skapa en position i ett affärsnätverk snarare än att hantera sin nationella härkomst och de utmaningar detta medför (Schweizer 2012; 2013).

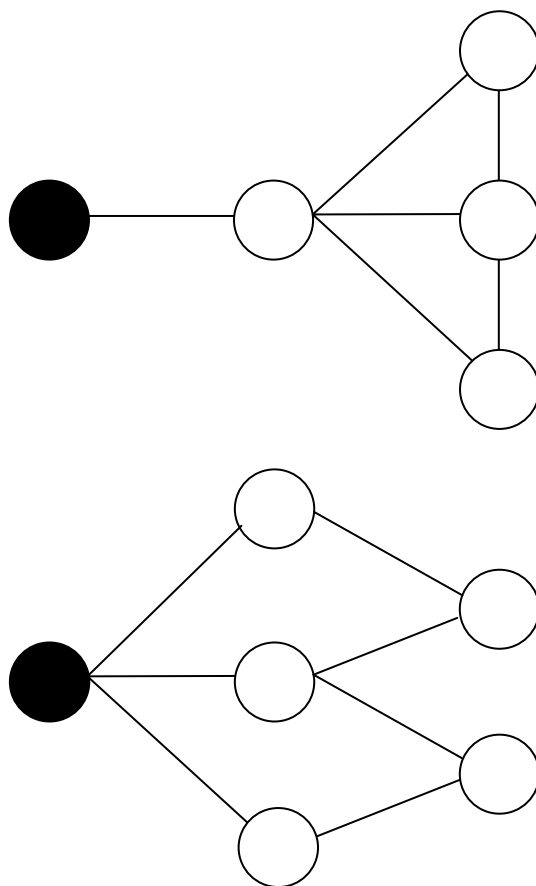
Om internationalisering ses utifrån ett nätverksperspektiv finns det tre huvudsakliga strategier varav den första vanligen benämns *penetration*, och som handlar om att förstärka redan existerande affärsrelationer med företag på internationella marknader. Det görs genom att företaget investerar i relationsspecifika aktiviteter, såsom att anpassa produktionsprocesser, distribution, produkter, betalningssätt, kommunikation etcetera till företag på de utländska marknaderna. Vid sidan om *penetration* finns en strategi som vi vanligen kopplar samman med relationer och nätverk, och den handlar om *expansion* av nätverket. Det kan ske genom att företaget adderar relationer till den utländska marknadens nätverk. En annan ansats är att ersätta existerande relation i nätverk genom att utföra saker bättre eller mer effektivt än vad som tidigare har gjorts. Slutligen kan vi observera en strategi som kommit att bli allt vanligare, vilken går ut på att förvärva företag med målet att ta över företagets affärsrelationer. Denna strategi har kommit att bli allt vanligare då företagens främsta värde inte ligger i råvaror och produktionsenheter utan i kunskap, teknologi, goodwill och affärsrelationer. Den tredje strategin är aktuell för företag som har etablerat sig på flera internationella marknader. I dessa fall utgår nödvändigtvis inte verksamheten från hemmamarknaden utan företaget måste börja *koordinera* nätverken på de olika marknaderna för att fullt ut kunna tillvarata de fördelar internationaliseringen erbjuder.

Forskningen delar vanligen upp nätverk i två typer varav den första är så kallade sociala nätverk vilka växer fram mellan olika individer i företag och organisationer. Här sker inget ekonomiskt utbyte utan den viktigaste resursen är information och kunskap som utbyts och flödar mellan olika individer. De sociala nätverken kan vara kritiska under internationaliseringen, men för att företaget ska kunna generera vinst och avkastning på

investerat kapital är det avgörande att företagen utvecklar så kallade affärsrelationer och affärsnätverk med andra företag. Affärsnätverken är kritiska av fyra skäl:

- Det är i affärsnätverken produkter och tjänster köps och säljs. Eftersom affärsnätverken är långsiktiga och stabila kan de producera värden för företagen över längre tid.
- Information flödar och kunskap förvärvas i nätverket, vilka således är avgörande för företagets lärande om internationella marknader.
- Nätverken är stabila och förutsägbara, då nätverk präglas av tillit och förtroende, vilket i sin tur ökar företagets benägenhet att investera i relationer till företagen i nätverken.
- Nätverken förmedlar affärsmöjligheter, som är en förutsättning för fortsatt internationell tillväxt genom expansion och penetration av nätverken.

Det innebär att det spelar stor principiell roll hur det nätverk där företaget etablerar en position är strukturerat. I figur 22 visualiseras två affärsnätverk där den ifyllda svarta cirkeln symboliserar det internationaliserande företaget och övriga cirklar utgörs av företaget på den utländska marknadens nätverk. I den övre bilden har företaget bara en direkt relation med marknaden och vi kan då förvänta oss att motparten kan kontrollera all information som är av betydelse för internationaliseringen för företaget.



Figur 22: Två principiella nätverkspositioner

Denna situation präglar ofta de tidiga faserna i internationaliseringen och när exportens volym är ringa. I den nedre bilden har företaget fyra direkta relationer till motparter och information från dessa. En sådan "insidership"-position möjliggör därmed i större utsträckning tillfälle att identifiera nya affärsmöjligheter, men också att koordinera de olika aktiviteterna i relationerna och att dra nytta av detta. Risken finns dock för inlåsnings effekter då det ömsesidiga beroendet ökar ju fler relationer företaget har.

*Så, avseende internationalisering finns det i ljuset av senare års forskning inom området skäl att tona ner fokus på nationella marknader och istället lyfta fram betydelsen av internationella affärsnätverk och sättet på vilket det internationaliserande bolaget arbetar upp en position i detsamma.*

## 6.4 Kreativitet eller planering

Entreprenörskap beskrivs ofta med två diametralt olika syner på den process där företagen växer internationellt. Den första utgår vanligen från att framtiden går att förutse och att företagets avgörande skicklighet ligger i att planera detaljerat för att uppnå på förhand fastställda mål. Målen bör vara mätbara och handlar till exempel om antalet kunder, försäljningsvolymerna och marknadssegment. Ju bättre företag är att planera, desto mer framgångsrikt blir företaget. I modern forskning går denna syn under namnet "causation" (Sarasvathy, 2001). Man kan dock förutsätta att framtiden snarare är okänd, föränderlig och dynamisk och därmed blir värdet av att planera mindre. Forskningen har visat att andra mer flexibla typer av beslutsfattande därför är mer effektiva. Dessa benämns vanligen "effectuation" och bygger på att företaget utgår från vilka resurser, kunskap och nätverk företaget har snarare än mål och planer. Utifrån dessa kan sedan företaget interagera med andra företag och längs vägen lära sig att identifiera nya affärsmöjligheter som var okända i ett tidigare skede. Tur, slump eller "serendipity" spelar således en avgörande roll, men kritiskt är hur företaget kan hantera dessa och integrera dem i den löpande verksamheten. Nyckeln i denna strategi blir i vilken grad företaget är flexibelt och kreativt för att kunna anpassa sig och hitta nya lösningar. "Effectuation" betonar därmed beteenden som brainstorming, improvisation, "non-predictive strategy" och förmågan att kunna gå "utanför lådan", det vill säga ett agerande som välkomnar tur och "serendipity".

Med detta resonemang förefaller det rimligt att marknadens dynamik och förutsägbarhet är avgörande för vilken strategi som företaget anammar, det vill säga ju mer stabil och förutsägbar marknad desto större sannolikhet att företaget har en "causation"-strategi. Det finns vidare studier som visar att större företag tenderar att föredra "causation" och bygga internationaliseringen på detaljerade mål och planer, men då bör man ha i minne att dessa företag ofta förfogar över omfattande resurser. Slutligen visar litteraturen att "effectuation" är en vanlig strategi i de första faserna av internationalisering men när företaget förvärvat kunskap om en marknad övergår det till att ha en strategi med inslag av både "effectuation" och "causation" (Sarasvathy, Kumar, York & Bhagavatula, 2014).

Detta resonemang utmanar det gängse synsättet att internationalisering är en medveten och proaktiv aktivitet där företagen väljer att söka nya utländska marknader. I stället visar forskningen att internationaliseringen ofta startas utan en medveten avsikt. I linje med detta söks det internationaliserande företaget ofta upp av utländska företag som vill importera varor eller tjänster. I andra fall förmedlas information till **företaget** om att det finns utländska företag som vill importera en specifik produkt eller tjänst. Sådan information når ofta företaget genom dess nätverk. Slutligen visar forskningen att tur och tillfällighet kan inleda en internationalisering, vilket kan ske i sociala sammanhang, som restauranger, flygplatser, etcetera.

*Så, de senaste 15 årens forskning visar att mycket av små och medelstora företags framgång på internationella marknader inte är ett resultat av förmågan att förutse framtiden och att i detalj planera och fastställa mål utan av att vara kreativt och öppet för att möjligheter uppstår under internationaliseringsprocessen.*

## 7. REFERENSER

- Aldrich, H. & Auster, ER. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behaviour*, 8: 165-198
- Andersson, S., Evers, N. & Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: Rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26 (5): 390-405.
- Autio, E., Sapienza, HJ. & Almeida, JG. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, 43 (October), 5: 909-924.
- Banalieva, ER. & Sarathy, R. (2011). A Contingency Theory of Internationalization. *Management International Review*, 51: 593-634.
- Bryman, E. & Bell, A. (2011). *Business research Methods*, Oxford University Press: Oxford.
- Cavusgil, ST. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6): 273-281.
- Fletcher, M. & Plakoyiannaki, E. (2011). Case selection in international business: key issues and common misconceptions, I *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Piekkari och Welch (eds), Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- Hilmersson, M. (2014). Small and Medium-Sized Enterprise Internationalisation Strategy and Performance in Times of Market Turbulence. *International Small Business Journal*, 32(4): 386-400.
- Hilmersson, M. & Johanson, M. (2016). Speed of SME Internationalization and Performance. *Management International Review*, 56(1): 67-94.
- Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H. & Papaioannou, S. (2017). Time, Temporality, and Internationalization: The Relationship Among Point in Time of, Time to, and Speed of International Expansion. *Journal of International Marketing*, 25(1): 22-45.
- Hurmerinta, L. & Nummela, N. (2011). Mixed-method case studies in international business research, I *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Piekkari, R. & Welch, C. (eds), Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40: 1411-1431.
- Malhotra, N. & Hinings, CB. (2010). An organizational model for understanding internationalization processes, *Journal of International Business Studies*, 41(2): 330-349.
- Nummela, N., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2009). A Global Mindset — A Prerequisite for Successful Internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 51-64
- Pettigrew, AM. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1(3): 267-292.



- Sarasvathy, SD. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243–263.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, JG. & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and proactive possibilities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1): 71–93.
- Schweizer, R. (2015). Decision-making during small and medium-sized enterprises' internationalisation – effectuation vs. causation. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(1): 22-41.
- Schweizer, R. (2013). SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11: 80-103.
- Solberg, KA. (1997). A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*. 5(1): 9-30.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2): 190–207.
- Zhou L., Aiqi W. & Barnes, BR. (2012). The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4): 25-45.
- Tan A., Brewer, P. & Liesch, PW. (2007). Before the First Export Decision: Internationalisation Readiness in the Pre-Export Phase, *International Business Review*, 16(3): 294-309.
- Yin R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage: London.

## **Bilaga 1: Frågor i enkäten**

### **Del 1**

- Fråga 1: Jag deltog i projektet som drevs av.
- Fråga 2: Namn på företag.
- Fråga 3: Företaget grundat år.
- Fråga 4: Antal anställda.
- Fråga 5: Omsättning 2017.
- Fråga 6: Produkter/tjänster.
- Fråga 7: Första internationella försäljning (år och land).

### **Del 2**

- Fråga 8: Genom deltagandet i projektet fick vi hjälp och stöd att utveckla vår produkt (vara/tjänst).
- Fråga 9: Genom deltagandet i projektet fick vi hjälp och stöd att utveckla vår affärsmodell.
- Fråga 10: Genom deltagandet i projektet fick vi hjälp och stöd att tillgå kapital för att stödja vår fortsatta utveckling och expansion.
- Fråga 11: Genom deltagandet i projektet fick vi hjälp och stöd att tillgå kompetens som stödjer vår fortsatta utveckling och expansion.
- Fråga 12: Genom deltagandet i projektet fick vi hjälp och stöd att utveckla vårt internationella affärsnätverk.
- Fråga 13: Genom deltagandet i projektet fick vi hjälp och stöd att utveckla försäljningsorganisationen för internationalisering.
- Fråga 14: Genom deltagandet i projektet fick vi hjälp och stöd att bestämma vilken utländsk marknad vi ska börja internationaliseringen med.
- Fråga 15: Som ett resultat av vårt deltagande i projektet har vi ökat försäljningen av våra produkter/tjänster till nya kunder.
- Fråga 16: Som ett resultat av vårt deltagande i projektet har vi ökat försäljningen till våra tidigare kunder.
- Fråga 17: Som ett resultat av vårt deltagande i projektet har vi fått nya lärdomar om den internationella marknaden.
- Fråga 18: Som ett resultat av vårt deltagande i projektet har vi ökat vårt intresse för internationella marknader.
- Fråga 19: Som ett resultat av vårt deltagande i projektet har vi säkerställts att våra tjänster/produkter lämpar sig för den internationella marknaden.
- Fråga 20: Som ett resultat av vårt deltagande i projektet har vi stärkt vårt team (inklusive styrelse) att stötta vår fortsatta utveckling.
- Fråga 21: Som ett resultat av vårt deltagande i projektet är vi mer förberedda för en internationell satsning.
- Fråga 22: Som ett resultat av vårt deltagande i projektet har vi förstått hur våra produkter ska distribueras internationellt.
- Fråga 23: Som ett resultat av vårt deltagande i projektet har vi kunnat identifiera vilka som är våra kunder.

### **Del 3**

- Fråga 24: Vilken betydelse hade ert deltagande i projektet för er eventuella internationella satsning: Välj ett alternativ (1= Ingen alls; 2 = Ganska liten; 3 = Ganska stor; 4 = Stor men inte avgörande; 5 = avgörande)
- Fråga 25: Vilken är den viktigaste lärdomen för att kunna utveckla den strategiska affärskompetensen för internationalisering? (text svar)

## Bilaga 2: Definition av mognadsvariabel baserad på etableringsår:

Ny-värde 1:	Etablerat 2015 eller senare
Låg-värde 2:	Etablerat 2013 eller 2014
Mellan-värde 3:	Etablerat 2011 eller 2012
Hög-värde 4:	Etablerat 2010 eller tidigare

## Bilaga 3: Definition av mognadsvariabel baserat på omsättningsnivå

Ny-värde 1:	Omsättning under 1 miljon 2017
Låg-värde 2:	Omsättning över 1 miljon och under 3 miljon 2017
Mellan-värde 3:	Omsättning lika med/ över 3 miljoner och mindre än 5 miljoner 2017
Hög-värde 4:	Omsättning över 5 miljoner 2017

## Bilaga 4: Definition av internationell erfarenhetsvariabel

Ingen-värde 1:	Inte svarat eller avgivit att de inte har haft internationell försäljning
Låg-värde 2:	Internationell försäljning under 2017 eller 2018
Mellan-värde 3:	Internationell försäljning mellan 2016 och 2012
Hög värde 4:	Internationell försäljning under 2011 eller tidigare

## Bilaga 5: Projektens genomsnittsvar på frågorna 8-23

Utveckling produkt/tjänst	
Delprojekt	Fråga 8
Barcamper, IDEON Innovation	2,8
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,2
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	2,0
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	3,3
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,2
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	2,5
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	4,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	1,3
<b>Totalt</b>	<b>2,6</b>

Utveckling affärsmodell	
Delprojekt	Fråga 9
Barcamper, IDEON Innovation	2,8
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	3,6
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	3,8
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	3,4
Life Science Going Global, Connect Uppsala	1,6
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	3,5
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	4,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	2,3
<b>Totalt</b>	<b>3,2</b>

Tillgång kapital	
Delprojekt	Fråga 10
Barcamper, IDEON Innovation	1,3
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,2
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	1,3
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	3,2
Life Science Going Global, Connect Uppsala	1,8
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	2,0
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	2,0
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	1,3
<b>Totalt</b>	<b>1,9</b>

Tillgång kompetens	
Delprojekt	Fråga 11
Barcamper, IDEON Innovation	2,3
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	3,2
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	3,3
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	4,4
Life Science Going Global, Connect Uppsala	3,0
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	4,0
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	3,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	3,0
<b>Totalt</b>	<b>3,4</b>

Utveckling int. nätverk	
Delprojekt	Fråga 12
Barcamper, IDEON Innovation	2,3
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,6
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	2,3
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	3,8
Life Science Going Global, Connect Uppsala	1,8
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	4,5
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	3,0
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	4,7
<b>Totalt</b>	<b>3,1</b>

Utveckling int. försäljningsorg.	
Delprojekt	Fråga 13
Barcamper, IDEON Innovation	1,3
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,2
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	1,8
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	2,5
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,4
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	3,5
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	4,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	2,7
<b>Totalt</b>	<b>2,5</b>

Prioritering utländsk expansion	
Delprojekt	Fråga 14
Barcamper, IDEON Innovation	1,3
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,2
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	1,8
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	2,5
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,4
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	3,5
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	4,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	2,7
<b>Totalt</b>	<b>2,5</b>

Ökad försäljning nya kunder	
Delprojekt	Fråga 15
Barcamper, IDEON Innovation	2,3
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,6
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	2,0
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	2,4
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,0
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	2,8
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	4,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	1,0
<b>Totalt</b>	<b>2,4</b>

Ökad försäljning tidigare kunder	
Delprojekt	Fråga 16
Barcamper, IDEON Innovation	1,8
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,6
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	1,8
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	1,9
Life Science Going Global, Connect Uppsala	1,8
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	2,8
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	2,3
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	1,0
<b>Totalt</b>	<b>2,0</b>

Ökat int. kunskap	
Delprojekt	Fråga 17
Barcamper, IDEON Innovation	2,5
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	3,8
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	2,8
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	4,0
Life Science Going Global, Connect Uppsala	3,0
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	4,5
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	3,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	3,7
<b>Totalt</b>	<b>3,5</b>

Ökat int. intresse	
Delprojekt	Fråga 18
Barcamper, IDEON Innovation	3,8
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	3,6
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	3,0
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	4,6
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,8
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	4,0
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	4,0
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	3,7
<b>Totalt</b>	<b>3,7</b>

Förbättrad int. anpassning	
Delprojekt	Fråga 19
Barcamper, IDEON Innovation	2,5
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	3,2
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	3,3
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	4,3
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,8
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	4,5
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	4,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	3,7
<b>Totalt</b>	<b>3,6</b>

Utveckling av styrelse	
Delprojekt	Fråga 20
Barcamper, IDEON Innovation	1,8
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,8
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	3,0
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	3,7
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,0
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	3,3
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	2,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	1,3
<b>Totalt</b>	<b>2,7</b>

Mer int. förberedda	
Delprojekt	Fråga 21
Barcamper, IDEON Innovation	1,8
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	3,6
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	3,5
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	4,1
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,4
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	4,0
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	5,0
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	4,0
<b>Totalt</b>	<b>3,5</b>

Förbättrad int.l leveransförmåga	
Delprojekt	Fråga 22
Barcamper, IDEON Innovation	1,3
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,8
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	2,8
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	3,9
Life Science Going Global, Connect Uppsala	2,0
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	3,0
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	4,7
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	2,3
<b>Totalt</b>	<b>2,9</b>

Förbättrad kundkunskap	
Delprojekt	Fråga 23
Barcamper, IDEON Innovation	2,8
East Sweden Evolution, Mjärdevi Science Park	2,8
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre	2,5
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures	4,0
Life Science Going Global, Connect Uppsala	1,8
Roadmap, Sahlgrenska Science Park	3,3
StartUp Academy, Blekinge Business Incubator	4,0
Sting Go Africa Stockholm Innovation and Growth	3,3
<b>Totalt</b>	<b>3,1</b>

## **Bilaga 6: Intervjuguide till fallstudie**

Företagsnamn:

Projekt:

### **BAKGRUND**

Huvudsaklig produkt/ tjänst:

När grundades bolaget?

Vilka erfarenheter och vilken bakgrund har grundarna med sig?

Hur långt i er utvecklingsprocess har ni kommit?

När sålde ni era varor/tjänster till kund första gången?

Vem är kunden?

Vilka är era huvudsakliga konkurrenter?

### **FÖRE DELTAGANDE I PROJEKTET**

Vad var den huvudsakliga anledningen till att ni valde att delta i programmet?

Hur såg ni på internationalisering av er verksamhet?

Vilka huvudsakliga hinder för en internationell expansion upplevde ni innan ni deltog?

Interna hinder?

Externa hinder?

Vilka förväntningar hade ni inför ert deltagande i projektet?

### **UNDER PROJEKTET**

Vilka aktiviteter och vilka aktörer mötte ni under ert deltagande i projektet?

Vilket huvudsakligt värde fick ni ut av ert deltagande i projektet?

Vad lärde ni er under projektdeltagandet?

### **EFTER PROJEKTET**

Motsvarade projektet era förväntningar?

Har ni omvärderat er syn på internationalisering?

Vilka konsekvenser har projektdeltagandet medfört?

Är ni mer förberedda för en internationell expansion nu än vad ni var före ert projektdeltagande?

Vad var det huvudsakliga värdet ni fick ut av ert deltagande i projektet?

Har du några förbättringsförslag inför framtida liknande projekt?

Hur kan företagsfrämjare och andra aktörer med internationella ambitioner på bästa sätt underlätta en internationell expansion för dig?

### **INTERNATIONALISERING**

Är ni närmare den internationella marknaden nu än vad ni var före ert deltagande i projektet?

I vilken utsträckning och på vilket vis har projektdeltagandet inverkat?



Är ni mindre osäkra kring en internationell expansion i dagsläget än vad ni var innan ni deltog i projektet?

Har ni större insikter i vad som krävs för en internationell expansion i dagsläget än vad ni hade före ert deltagande i projektet?

Vilka steg mot en internationell marknad har ni tagit efter ert deltagande i projektet?

Har ni sålt era produkter/ tjänster internationellt?

Inkluderar era framtida planer internationaliseringsexpansion?

Hur ser dessa planer i så fall ut?

## **Tillväxtverket**

Swedish Agency for Economic  
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00  
tillvaxtverket.se

### **Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft**

Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 450 anställda och med kontor på nio orter.