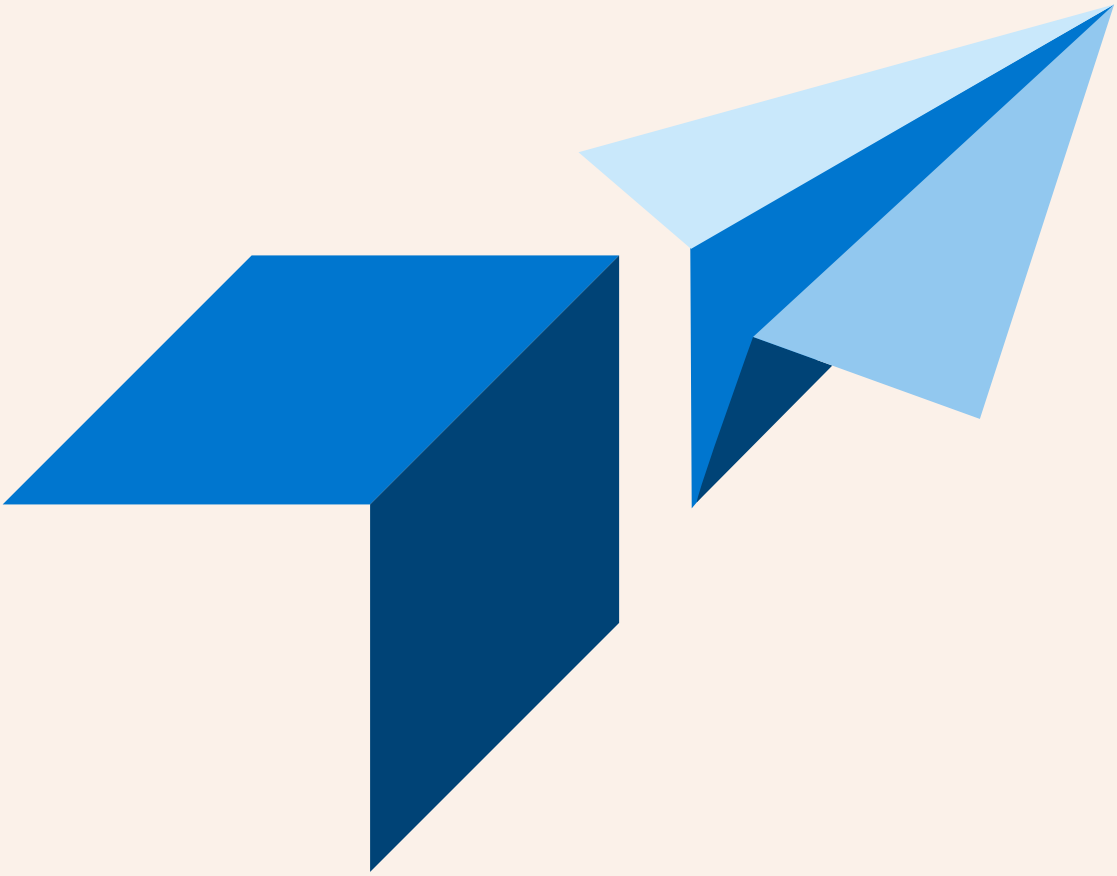
tillväxt verket

Internationaliserings-kompetens – kortversion

– Att förbereda små tillväxtföretag och startups för internationalisering

En studie av följeforskare



Rapport 0312

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.

© Tillväxtverket

Stockholm, Oktober 2019

Digital: ISBN 978-91-88961-41-9

Rapport 0312

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 kommersialiseringsskeden där mindre tillväxtföretag och startups behöver utveckla och anpassa sina strategier och sin affärsmodell för en ny eller förändrad satsning på internationella marknader.

För ett ökat lärande och som ett stöd i projektgenomförandet anlitade 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 rapport är en förkortad, omarbetad version av forskarnas studie (ref till Tillväxtverket publikation nr. 0285). Vi hoppas att denna rapport ska utgöra ett kunskaps- och diskussionsunderlag inför framtida satsningar för att stärka små företags internationalisering.

Oktober 2019

Tim Brooks	*Karin Östberg*
Avdelningschef	Projektledare
Tillväxtverket	Tillväxtverket

Sammanfattning, slutsatser och rekommendationer

Forskningsstudien analyserade Tillväxtverkets programsatsning för förberedande internationalisering, Internationaliseringskompetens. Forskarna följde åtta projekt med cirka 80 deltagande företag. De flesta av projekten drevs av inkubatorer eller av science parks. De deltagande företagen var små tillväxtföretag och startups/scaleups, många kunskapsintensiva och innovativa.

Studien visar att deltagande företag framför allt fick en ökad kompetens om affärsmodeller för de internationella marknaderna och en ökad kundkompetens.

Sammanfattande slutsatser

- Programmet uppnådde sitt syfte och hade överlag en positiv inverkan på medverkande företags framtida internationalisering. Det inverkade främst på de medverkande företagens intresse för internationalisering och deras förståelse för den anpassning som en internationell expansion kräver.

- Medverkande företag i tidiga utvecklingsskeden och som ännu inte genomfört några affärer hade svårigheter att ta till sig programmets värde, vilket visar på vikten av en selektiv företagsrekrytering.

- Projekten med fokus på en anpassad rådgivning som tar utgångspunkt i medverkande företags specifika förutsättningar och branschens specifika förutsättningar för internationalisering till ett visst land/vissa länder var mer uppskattade än projekt där aktiviteter, rådgivning och affärscoachning var av mer generell karaktär.

Ökat intresse för internationalisering

Analysen visar att programmet hade en positiv effekt på de flesta företag som deltog i projekten. Programmet uppnådde 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 att vara framgångsrik.

Programmet positivt för två grupper av företag

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

Internationellt förberedda: Den första gruppen anser att programmet hade en positiv påverkan på företaget, men att deras deltagande ännu inte resulterat i en internationell expansion.

Internationellt agerande: Den andra gruppen av företag anser att programmet bidrog till att företaget nu är mer förberett för en internationalisering och att programmet också bidrog till en faktisk internationell expansion, främst avseende försäljningen.

Den målsättning som fanns i programbeskrivningen realiserades i stort. De deltagande företagen är idag generellt bättre rustade för en framtida internationell expansion i jämförelse med vad de var före deltagandet. Därutöver utvecklade projektägarna värdefulla internationaliseringskompetenser som kan antas ha en positiv inverkan på deras framtida arbete.

Företagets mognad och erfarenhet av försäljning avgörande

Undersökningen visar relativt stora skillnader när det gäller om, och till vilken grad deltagande företag drog nytta av programmet. Det verkar finnas en mognadströskel som avgjorde om företaget kunde tillgodogöra sig ny kunskap och förmåga. Resultaten visar att nystartade företag, som hade ingen eller mycket begränsad försäljning, generellt är överrepresenterade i gruppen som inte tyckte sig ha något utbyte av programmet, medan de företag som hade någon form av försäljning i större utsträckning var mottagliga för programmet. Denna mognadströskel är en viktig lärdom för framtida programsatsningar.

Målgrupps- och branschanpassad rådgivning

Det är viktigt att målgruppsanpassa stödet vid internationalisering till små tillväxtföretag och startups/scaleups. Anpassad rådgivning, som tar sin utgångspunkt i företagets förutsättningar och affärsmodell och som fokuserar på branschspecifika internationaliseringshinder, verkar ha en större effekt på företagens internationella expansion än mer generell rådgivning om nätverk och kultur. Generell rådgivning bidrar i mindre omfattning till att förbereda företagen för en internationell expansion.

Försörjning av internationell kompetens

Flera av företagen lyfte fram att programmet skapade en medvetenhet om behovet av rätt team och personer i företaget och andra nära nyckelkontakter för att få till stånd en lyckad internationell expansion.

Nätverksutveckling och relationer

Företagen tyckte att programmet bidrog till en medvetenhet om vikten av att skapa och dra nytta av kontakter för att få till stånd en internationell expansion. Det verkar vara viktigt att snabbt och effektivt identifiera eventuella partners samt att utveckla relationer med dessa.

Lokal förståelse, komplexitet och praxis på den utländska marknaden

En ytterligare aspekt som flera företag tog upp är behovet av att ha tillräcklig kunskap om den utländska marknad som de önskar att expandera till. Företagen tog också upp behovet av att förstå den utländska marknadens komplexitet men också av att förstå praxis på marknaden för att kunna expandera internationellt.

Rekommendationer för framtida insatser

Framtida internationaliseringsprogram bör ha fokus på att:

- Väcka intresse och förbereda företagen för internationalisering
- Bistå till prioritering av utländska marknader
- Utveckla företagens kundkunskap
- Bistå företagen i utbyggnad av internationella nätverk
- Ha en mer anpassad rådgivning och affärscoachning.
- Mer fokus på målgrupps- och branschanpassat stöd.

Ytterligare rekommendationer

Framtida insatser bör innehålla ett större fokus på företagens erbjudanden till internationella kunder, mer fokus på affärsjuridiska aspekter och på praktiska leveransalternativ.

Framtida insatser bör också ha ett större fokus på finansiering av internationell expansion, inklusive kartläggning av finansieringsmöjligheter och kunskap om finansieringsalternativ.

Det är viktigt att ha en mer selektiv rekrytering av medverkande företag för att reducera andelen företag som inte kan dra nytta av programmet och få ett ökat fokus på insatser som gör skillnad.

Tillväxtverket bör:

- Ta hänsyn till parallella effekter vid denna typ av program, som kompetensutveckling inom inkubatorer och överspillningseffekter till systerföretag.

- Överväga att placera sig i förarsätet för internationaliseringsfrämjandet 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.

Innehåll

Sammanfattning, slutsatser och rekommendationer 6
Rekommendationer för framtida insatser 7
Inledning och bakgrund 10
Målgruppen projektägare/partner och deltagande tillväxtföretag 11
Metod 11
Internationaliseringsbarriärer 11
Framtida programdesign relaterat till aktuell forskning 13
Internationalisering - ett riskhanterande snarare än ett risktagande 13
International New Ventures: Betydelsen av tid, temporalitet och hastighet 13
Internationalisering handlar om etablering i nätverk 14
Traditionell affärsplanering eller flexibelt och kreativt beslutsfattande 16
Projekten 17
Barcamper, Ideon Innovation, Lund 17
East Sweden Evolution, Science Park Mjärdevi, Linköping 18
EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre (UIC) 18
Internationaliseringsprojektet, GU Ventures, Göteborg 19
Life Science Going Global, Connect Uppsala 19
Roadmap, Sahlgrenska Science Park, Göteborg 19
Scaleup Academy, Blekinge Business Incubator, Karlskrona, ... 20
Sting Go-Africa, Stockholm 20
Företagsenkäten 21
Analys av enkätsvaren – påverkan på företagen 22
Analys av enkätsvaren – tre grupper av deltagande företag 23
Analys av projekten 23
De öppna svarsalternativen 24
Kvalitativa fallstudier av 7 företag 25
Actimate AB 25
Rockan AB 26
Boardie AB 27
Fertsoft AB 28
Moon Fertility AB 29
Oxelerate AB 30
Globhe AB 32
Sammanfattning av fallstudierna: Vikten av skräddarsydd och anpassad rådgivning 33

Inledning och bakgrund

Kompetensutvecklingsprogrammet

Behoven förändras när ett företag växer eller utvecklas. Genom att testa nya insatser får Tillväxtverket en ökad kunskap om företagens behov och om nya potentiella utvecklingsområden.

Genom programmet för Kompetensutveckling för tillväxt arbetar Tillväxtverket för att stärka svenska småföretags affärsutveckling och konkurrenskraft samt att utveckla och förnya verksamheten hos företagsfrämjande aktörer. Tillväxtverket initierar, utvecklar och medfinansierar olika insatser som drivs och förmedlas via offentliga - ibland också privata - affärsutvecklingsorganisationer. Tillväxtverket stöttar satsningarna under en begränsad tid i syfte att utveckla kunskap och kompetens anpassade för småföretag (2–49 anställda) med tillväxtpotential.

Syftet med insatserna är att stärka och stimulera utvecklingen av arbetssätt, affärsmodeller och verktyg.

Internationaliseringskompetens

Överordnat mål

Hjälpa svenska företag att ta sig ut på en internationell marknad genom att öka kunskapen om internationalisering och förbereda företag inför en internationell expansion.

För att främja små företags affärsutveckling på en global marknad har Tillväxtverket drivit utvecklingsinsatser med fokus på förberedande strategier för internationalisering, en första pilotomgång under 2014–2015.

Under 2016–2018, under knappt 2,5 år drev Tillväxtverket en fristående fortsättningsinsats med målgruppen mindre tillväxtföretag och startups/scaleups. Projekten fokuserade på tidiga eller förändrade kommersialiseringsskeden där mindre tillväxtföretag och startups/scaleups behöver utveckla och anpassa sina strategier och sina affärsmodeller inför framtida eller ny internationell expansion.

En majoritet av projekten hade någon form av branschfokus. Totalt deltog cirka 80 företag i de 8 projekten. Denna rapport handlar om denna fortsättningsinsats

Tre teman fanns för insatsen: Digitalisering, styrelseutveckling och internationella affärsnätverk. En majoritet av projekten hade huvudfokus på internationella nätverk.

Målgruppen projektägare/partner och deltagande tillväxtföretag

Projektägare – de flesta inkubatorer (spetsinkubatorer)

Nästan alla projekt drevs av inkubatorer eller av science parks. En övervägande majoritet av projektledarna hade egen erfarenhet av företagande, av internationalisering och egen grundläggande marknadskompetens och/eller branschspecifik kompetens.

Målgrupp mindre tillväxtföretag och startups/scaleups

En majoritet av deltagande företag var mikroföretag, många kunskapsintensiva, men med begränsade internationaliseringserfarenheter. Många hade genomfört sina första affärer nationellt, eller t o m internationellt. I ett av projekten var dock företagen helt nystartade innovativa företag. Många av företagen var life science-företag (biotech, medtech), ICT- och techbolag (inkl några s.k. digitala appföretag) samt företag inom kulturella och kreativa näringar.

Metod

Slutrapporten är baserad både på en kvantitativ analys - genom en enkät distribuerad av Tillväxtverket - av hur företag upplevde deltagandet i projektet och på kvalitativa fallstudier av utvalda företag. Analysen av programmets effekter fokuserar på:

- generella effekter på företagen
- effekter i de åtta olika projekten
- effekter på företagsnivå utifrån en klusteranalys där företagen grupperas och jämförs

Den kvalitativa undersökningen är genomförd med en fallstudiemetod där utvalda företag intervjuats.

Internationaliseringsbarriärer

Att förbereda sig för internationalisering handlar om att lära sig att hantera, alternativt reducera de barriärer en internationell expansion innebär. Under begreppen ”*internationalization preparedness*” och ”*export readiness*” har den internationella forskningen samlat en rad faktorer som påverkar i vilken grad ett företag är redo för en internationell expansion. 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.

Forskningen om internationalisering visar dessutom på att företagets förutsättningar påverkar vad som utgör ett hinder eller hur stort hindret är. Detta innebär i sin tur att företag behöver förbereda sig på olika sätt och i olika grad beroende på förutsättningar och mål för den internationella expansionen.

En sammanställning av internationaliseringsbarriärer som forskningen visar på presenteras i tabellen nedan:

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 Comission 2010; Suarez-Ortega 2003
Produktens unicitet och värdeskapande	European Comission 2010
Språkkompetens	European Comission 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 Comission 2010
Regulatoriska skillnader	European Comission 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.

Rödmarkerad kursiverad text = barriärer av extra vikt för deltagande företag i projekten.

Blåmarkerad fetad text = barriärerna ”Begränsad tillgång till kompetent personal” respektive ”Begränsade finansiella resurser” är exempel på indirekta effekter av projektdeltagandet.

Framtida programdesign relaterat till aktuell forskning

Internationalisering - ett riskhanterande snarare än ett risktagande

Traditionellt anses internationalisering vara ett risktagande. Eftersom företaget söker sig till en ny och okänd miljö och därigenom möter kulturella och institutionella skillnader antas företag lida av nackdelen av att vara en utländsk aktör på den nya marknaden.

Situationen håller på att förändras. I en globaliserad affärsmiljö med en hårdnande internationell konkurrens pekar flertalet studier på att man inte längre kan tala om en skyddad hemmamarknad. Det finns därför skäl att revidera vår syn på, och arbete med internationaliseringsfrågor: Från risktagande till en riskhanterande strategi!

Från risktagande till en riskhanterande strategi!

International New Ventures: Betydelsen av tid, temporalitet och hastighet

Traditionellt expanderade företag internationellt först efter en tids aktivitet på den inhemska marknaden. 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. Under senare tid har dock benämningen av dessa företag förändrats från ***Born Globals till International New Ventures.*** Man talar sällan om företag som startar med en global verksamhet längre. Snabbhet har förespråkats som en dygd, men senare forskning förespråkar en mer balanserad syn på tid, temporalitet och hastighet.

Om internationaliseringshastigheten accelereras för snabbt går lönsamheten för företaget drastiskt ner. Man talar därför om en avtagande marginalnytta av en accelererad internationalisering. 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. Forskningen benämner detta som ”time compression diseconomies”. Internationaliseringen kan helt enkelt gå för snabbt.

Observationer av s.k. Born Global företag har lyft fram vikten av tid och temporalitet – både i forskningsvärlden och inom policy. Forskningen idag pekar på att internationalisering bör påbörjas tidigt men genomföras med en balanserad hastighet.

Internationalisering handlar om etablering i nätverk

… där den huvudsakliga utmaningen är att hantera ett utanförskap, ”Liability of network outsidership” och att etablera relationer, ”Insidership”, i det aktuella affärsnätverket.

Skifte inom forskningen kring internationalisering

Internationalisering innebär traditionellt att företagets aktiviteter sprids mellan olika nationella marknader. Det är även 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*). Utmaningen är att förstå hur denna nackdel kan reduceras.

Som en konsekvens av reducerade handelshinder mellan länder, harmoniserande kulturer, globalisering och digitalisering menar man att nationella skillnader och gränser spelar en minskande roll för internationaliseringen av företaget. Den huvudsakliga utmaningen som företaget står inför består av en s.k. "*liability of network outsidership*", dvs nackdelen av att vara en aktör utan relevanta affärskontakter och relationer med relevanta aktörer i nätverk hemma och utomlands. Utmaningen handlar om att skapa en position i ett affärsnätverk.

Utifrån ett nätverksperspektiv finns det tre huvudsakliga strategier:

- *Penetration* handlar om att förstärka redan existerande affärsrelationer med företag på internationella marknader. Detta kan handla om att anpassa produktionsprocesser, distribution, produkter, betalningssätt, kommunikation etc till företag på internationella marknader.
- *Expansion* av nätverket. Det kan ske genom att företaget adderar relationer till den utländska marknadens nätverk.
- *Företagsförvärv* med målet att ta över och köpa företag. 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.

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. 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 affärsrelationer och *affärsnätverk* med andra företag.

Affärsnätverken är viktiga av flera skäl

Det är i affärsnätverken produkter och tjänster köps och säljs. Affärsnätverken är långsiktiga och stabila. De kan producera värden för företagen över längre tid.

- Information flödar och kunskap förvärvas i affärsnätverket. Detta är avgörande för företagens lärande om internationella marknader.
- Affärsnätverken är stabila och förutsägbara, då de präglas av tillit och förtroende, vilket i sin tur ökar företagens benägenhet att investera i relationer i nätverken.
- Affärsnätverken förmedlar affärsmöjligheter som är en förutsättning för fortsatt internationell tillväxt genom expansion och penetration av nätverken.

I ljuset av senare års forskning finns skäl att tona ner fokus på nationella marknader och istället lyfta fram betydelsen av att skapa relationer och position i internationella affärsnätverk.

Traditionell affärsplanering eller flexibelt och kreativt beslutsfattande

Entreprenörskap beskrivs ofta av forskningen med två diametralt olika syner på företagens internationella tillväxtprocesser: ”**causation**” = traditionell affärsplanering och ”**effectuation**” = mer oförutsägbar marknad och därmed mer flexibelt beslutsfattande.

Mer stabil och förutsägbar marknad

Den första utgår vanligen från att framtiden är förutsägbar och att företagens avgörande skicklighet ligger i att kunna planera på förhand fastställda mål. Målen bör vara mätbara och handlar till exempel om antalet kunder, försäljningsvolymer och marknadssegment. Ju bättre affärsplaner, desto framgångsrikare företag. I modern forskning går denna syn under namnet ”causation”.

Okänd framtid och mer oförutsägbar marknad ställer höga krav på beslutsfattande, nyttjande av faktiska resurser, kunskap och nätverkande

Framtiden kan å andra sidan snarare vara okänd, föränderlig och dynamisk och därmed blir värdet av att planera mindre. Forskningen visar 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 och det är kritiskt hur företaget kan hantera dessa. Nyckelstrategin är i vilken grad företaget är flexibelt och kreativt för anpassning och för att hitta nya lösningar.

Marknadens förutsägbarhet avgör val av strategi

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.

”Effectuation” vanligare i tidiga skeden av internationalisering

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”.

Tur, tillfälligheter och utländska kontakter kan vara startskottet för internationalisering

Det gängse synsättet är att internationalisering är en medveten och proaktiv handling där företagen väljer att söka nya utländska marknader. Istället visar forskningen att internationaliseringen ofta startas utan en medveten avsikt. I linje med detta söks det 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, etc.

De senaste 15 årens forskning visar att mycket av små och medelstora företags framgångar på internationella marknader inte är ett resultat av förmågan att förutse framtiden och att i detalj planera och fastställa mål - utan av att vara kreativ och öppen för möjligheter som uppstår under internationaliseringsprocessen.

Projekten

Beskrivningarna av projekten dateras till årsskiftet 2017/2018 i ett läge då projekten höll på att avslutas eller precis avslutats. Projekten var relativt olika till sin karaktär för att få en bredd i satsningen.

Mer information om projekten och vad som hände efter projektgenomförandet kommer att presenteras i en särskild rapport från Tillväxtverket.

Barcamper, Ideon Innovation, Lund

Skåne

Projektet syftade till att ge småföretag och startups inom kulturella och kreativa näringar en direkt tillgång till en internationell marknad genom att ta ”världen direkt till företagen”. Verktyget Barcamper, ett italienskt grundkoncept, var en husbil som besökte mindre orter i norra Skåne för att ge entreprenörer möjlighet att pitcha sina idéer. Konceptet var redan testat internationellt med gott resultat. Genom marknadsföring via hemsida och lokalt, exempelvis lokalradion och även ”word of mouth” spreds budskapet om Barcampers besök. Totalt kom ett 80-tal personer för att berätta om sin idé för teamet bestående av projektledare 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 och 20 företag valdes slutligen ut för acceleratorveckan, en utbildning i främst sälj- och marknadsföringsstrategier. Elva företag gick vidare från denna grupp och fick delta i "Action Day", vilket med en jury från olika branscher och investerare röstade fram de bästa företagen. Alla utbildningsinsatser och kommunikation genomfördes på engelska. Barcamper nådde målet om att fem företag skulle nå en internationell marknad med hjälp av finansiering från internationella och/eller svenska investerare, detta enligt slutrapporten till Tillväxtverket.

East Sweden Evolution, Science Park Mjärdevi, Linköping

Östergötland

Projektet var riktat mot unga och innovativa tillväxtbolag i Östergötland. Elva företag deltog från starten. Projektet hade ett tudelat mål. Det ena var att skapa goda förutsättningar för internationalisering, det andra för digitalisering. Detta var tänkt att åstadkommas genom workshops, affärscoaching, deltagande i internationella events som Slush eller WebSummit samt genom en översyn av företagens styrelsekompetens. Projektägaren Science Park Mjärdevi hade två huvudsakliga projektpartners. Den en var företagsinkubatorn LEAD vars roll var att bidra med internationaliseringskompetens genom coachning och workshop. Den andra samarbetspartnern var Hyper Island, ett konsult- och utbildningsföretag specialiserat på rådgivning inom digitalisering och med rollen att bidra med digitaliseringskompetens till företagen genom workshops. Projektledningen byttes ut under genomförandet, en av samarbetsparterna omorganiserade och intresset för projektets aktiviteter kom att sjunka. En grundläggande utmaning var också företagens varierande mognadsgrad både för internationalisering och för digitalisering. I projektets slutskede gjorde Mjärdevi ett omtag för att slutföra aktiviteterna på ett bra sätt. Kombinationen av internationalisering och digitalisering är i sig högst relevant, men kan kräva mer individuell coachning av företagen.

EuroIncNet, Uppsala Innovation Centre (UIC)

Uppsala län, primärt

Idag sker alltmer av de globala företagens innovation genom interaktion med små, snabbväxande och innovativa företag. Idén bakom projektet var att utveckla ett nätverk med de bästa inkubatorerna i Europa för utbyte av information och stöd för att bidra till specifika företags internationalisering. Liknande samarbete mellan inkubatorer har varit personberoende men här var målet att bygga en mer bestående struktur även om personer skulle lämna projektet. Uppsala Innovation Centre (UIC) som stod bakom initiativet tog kontakter med olika europeiska inkubatorer i bland annat Belgien, Italien, Nederländerna och Österrike. Modellen testades på företag inom Life Science-, ICT- och materialteknik och innebär att inkubatorsföretaget får stöd i kontakten med en utländsk inkubator. På ett kostnadseffektivt sätt fås marknadsspecifik information och kompetens anpassat till det enskilda företagets behov. Arbetet följer tre steg där företaget först kommer in med en ansökan med en beskrivning av sin affärsmodell. Det andra steget är en förstudie på max 10 timmar som utförs av inkubatorn på den utländska marknaden. Därefter görs en plan för marknadsintroduktion. Under projektperioden nyttjade fyra svenska företag tjänsten i Nederländerna, två i Österrike samt ett företag i Storbritannien. Parallellt stöttade UIC två belgiska företag. Administration och projektkoordinering är till stor del decentraliserat. Projektet har fortsatt och växlats upp med finansiering från ERUF.

Internationaliseringsprojektet, GU Ventures, Göteborg

Västra Götaland

GU Ventures arbetar med projekt med stora utvecklingskostnader och långa ledtider. Det tar lång tid för företagen att nå break-even. 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, anpassa bolagens affärsmodeller och kompetens i bolagens styrelse. Projektet utgick ifrån de utmaningar som identifierats bland GU Ventures inkubatorbolag och från tidigare pilotprojekt inom affärsfokuserat styrelsearbete. Utmaningen bestod i att identifiera, intressera och rekrytera internationell kompetens. Dialog fördes med cirka 30 egna portföljföretag varav 15 intresserade sig för processen. Efter kartläggning i Sverige identifierade man ett antal intressanta personer, många pensionerade industriledare, med den efterfrågade styrelsekompetensen. Förhoppningen var att genom dessa kunna knyta till sig internationell kompetens och därmed på ett förtroendeingivande sätt kunna presentera idéerna för internationella investerare. Inom ramen för projektet genomfördes också besök utomlands för att knyta kontakter till inkubatorn. Projektet rapporterades som framgångsrikt men under resans gång insåg GU Ventures att det var lämpligare att bygga internationella advisory boards än att rekrytera nya externa styrelsemedlemmar.

Life Science Going Global, Connect Uppsala

Uppsala län, primärt

Projektet huvudsyfte var att matcha åtta bolag inom Life Science (medicinteknik och e-hälsa) med mentorer med inriktning på internationella marknader. Projektet marknadsfördes med hjälp av sociala medier och organisationens befintliga nätverk. Tanken var att utgå från varje företags produkt och specifika behov genom ett program på tolv månader. Genom mentorerna var förhoppningen att företagen skulle få en mer effektiv och professionell styrelse. Företagens kompetens analyserades med hjälp av en kompetenspanel bestående av tio personer. Utöver coachningen arrangerades även en workshopserie. Behoven och önskemålen varierade då gruppen av företag inte var homogen, vissa var redan internationellt aktiva, andra inte. Programmet förändrades då flera av företagen önskade ett mer individuellt processtöd ifrån företaget mer generella behov än från ett specifikt behov av styrelseutveckling. I mång fall hade företagen ett rätt outvecklat styrelsearbete och hade även andra mer primära behov i företag och i ledning. Projektet gick samtidigt in i en fas där företagen även måste börja agera på utländska marknader. Mentorskapets påverkan och effekter på deltagande företags kommersialisering och internationalisering under projektets genomförande har varit svårt att värdera och mäta.

Roadmap, Sahlgrenska Science Park, Göteborg

Västra Götaland

När internationaliseringsprocessen startar i mindre tillväxtföretag är den ofta ineffektiv snarare än mål- och kundfokuserad. Den svenska marknaden är för liten för att nå lönsamhet och internationaliseringsprocessen i nya och små Life Science företag är ofta kostsam. Företagen saknar i många fall resurser och kunskap för att gå internationellt på egen hand och påbörjar därför sin internationaliseringsprocess för sent och utvecklar istället produkter/tjänster som enbart är anpassade för hemmamarknaden. Många av företagen söker inte möjligheter internationellt utan responderar snarare på oförutsedda internationella förfrågningar, dvs rätt ad hoc.

Roadmap hade som målsättning att utforma en generisk stödprocess för att få företagen i Sahlgrenska SP att agera mer proaktivt, göra rätt typ av marknadsanalyser och att planera sin internationella expansion. De behövde professionalisera sina beslutsprocesser och lära 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. Roadmaps syfte var att få fler medicintekniska småföretag att tidigt introducera hållbara produkter på en första internationell marknad, i detta fall England och med fokus på den centraliserade inköpsfunktionen hos National Health Service (NHS). Projektet byggde vidare på ett annat program som mer renodlat var ett försteg till internationalisering. Aktiviteterna riktade sig särskilt till företagens ordförande/styrelse och VD för att också höja deras kunskap om internationalisering och öka engagemanget. Roadmap är ett verktyg och process för att strukturera och rationalisera arbetet kring internationalisering.

Scaleup Academy, Blekinge Business Incubator, Karlskrona,

Blekinge, primärt

Blekinge Business Incubator (BBI) identifierade behovet av ett Accelerationsprogram, baserat på Lean Startup-metodik med syftet att stötta startupbolag och även andra mindre tillväxtföretag för en snabbare internationell expansion där utmaningen för att växa ofta handlar om resurser, kunskap och nätverk. Flera inkubatorer använder sig av denna metodik men inte med samma utgångspunkt och kundorienterat på samma sätt.

BBI är den enda inkubatorn i Blekinge och är därför öppen för alla slags affärsidéer och branscher. Projektet bestod av två korta, intensiva 11-månadersprogram där olika aktiviteter varvades med coachning. Deltagande företag skulle vara igång med en viss försäljning och ha en tydlig idé om sin produkt eller tjänst. Projektet startade med en kick-off och övernattning för att deltagarna skulle lära känna varandra och vilja dela med sig av information samt samarbeta. Tillitsövningar genomfördes också. I projektet ingick även en inspirationsresa: Silicon Valley Business Boost. Målet med projektet var bland annat att deltagandet ska kunna leda till försäljning internationellt, till team- och styrelseutveckling samt handlingsplan för ökad omsättning. Efter genomfört projekt finns ett verifierat och väldokumenterat tillväxtprogram för snabb internationalisering som kan tillämpas nationellt. BBI planerade för en fortsättning av programmet.

Sting Go-Africa, Stockholm

Nationellt

Afrika blir en allt viktigare framtida exportmarknad för svenska tillväxtbolag. Projektet utformades efter Stockholm Innovation & Growths (Stings) tidigare erfarenhet av projektet GO Global och var baserad på en idé från två anställda med erfarenhet av affärsutveckling i framförallt Afrika och Asien. Sting samarbetade i projektet med Swecare Foundation, Swedish ICT, Inclusive Business Sweden och Sveriges Tekniska Forskningsinstitut. Projektet riktade ursprungligen in sig på företag inom e-hälsa och cleantech och som funderade på eller redan hade startat försäljning till något afrikanskt land. I uppstarten fick projektet problem med att rekrytera tillräckligt många företag även om intresset för projektet var stort. En analys visade på brist på tid och svag marknadsföring och att programmet upplevdes för inrutat. Med analysen som utgångspunkt omarbetades programmet till att bestå av två delar. Den första var kostnadsfri och öppen för alla mindre 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. Istället för gruppresor där företagen skulle delta, genomförde projektledningen resor till de olika länderna med avsikt att bygga upp en lokal plattform, exempelvis via olika sk tech hubs som kunde utnyttjas av de anknutna företagen när de senare anlände för att starta upp sin försäljning. Projektets målmarknader var i den reviderade versionen Kenya, Nigeria, Rwanda och Tanzania. Under projektet etablerades en Facebook-grupp för information och erfarenhetsutbyte med lite knappt 300 medlemmar. Fem av sju utvalda bolag i projektet ingick avtal med kunder och partners i Afrika.

Företagsenkäten

Syftet

Undersökningen hade som mål att skapa en bild av hur programmet påverkade de deltagande företagen samt att skapa ett lärande och en förståelse för hur ett liknande framtida program och urval av projekt kan säkerställa förväntade effekter. Det innebär att studien betraktar projekten som homogena, trots att de hade olika fokus och prioriteringar och därmed kunde förväntas leda till olika resultat.

Enkäten skickades till totalt 72 företag som deltog i programmet, varav 35 företag besvarade enkäten helt eller i några fall nästan fullt ut. Någon bortfallsanalys är inte gjord. Det kan i denna typ av undersökningar finnas vissa risker med en överrepresentation av de s.k. ytterpolerna. Det var en relativt jämn spridning av svarande bland de åtta projekten.

Enkätens design

Enkäten utgörs av 25 frågor och innehåller tre delar.

Den första delen innehöll sju bakgrundsfrågor för att skapa en bild av företagen, deras affärsverksamhet och mognadsgrad. Profilen på företagets mognadsgrad baseras på följande variabler:

- Företagens etableringsår – antagandet att nystartade företag har en mindre mognad jämfört med företag som funnits en längre tid.

- Företagens omsättning 2017 – antagandet att företag som har en högre försäljning också har en högre mognadsgrad än företagen med ingen eller liten försäljning.

Den andra delen innehåller 16 påståenden där företagen tog ställning till vilken grad programmet och projekten påverkade olika dimensioner av företagens generella och internationella verksamhet. Påståendena var formulerade så att respondenten fick ta ställning till om projektet påverkat företagets sätt att arbeta med nedanstående frågor.

Operationalisering av frågorna i del två av enkäten

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 2: Frågorna i del två av enkäten.

Den sista delen innehöll två frågeställningar av generell karaktär kring betydelsen av projektdeltagandet för företagets eventuella framtida internationella satsningar respektive de viktigaste lärdomarna relaterade till internationalisering.

Analys av enkätsvaren – påverkan på företagen

Generell utveckling – ökad kompetens och kunskaper om kunder och affärsmodeller

Programmet bidrog framför allt till en ökad kompetens, ökad kunskap om kunder och utveckling av affärsmodeller (högsta genomsnittsvärden). Respondenterna ansåg vidare att programmet hade minst påverkan på företagens tillgång till kapital och att projekten inte hade någon direkt påverkan på försäljningen till tidigare kunder.

Respondenterna hade också olika uppfattningar om programmets påverkan på utveckling av styrelsen och på försäljningen till nya kunder.

Internationalisering – ökat intresse för internationalisering och internationell expansion

Respondenterna angav att programmet framförallt hade påverkat företagens intresse för internationalisering och anpassning för en internationell expansion. Programmet hade minst påverkan på företagens utveckling av försäljningsorganisationen och deras kunskap om att leverera till internationella kunder.

Programmet hade en ganska stor, stor eller avgörande betydelse för många företag

Totalt 24 av 35 företag ansåg att deltagande i programmet hade ganska stor, stor eller till och med avgörande betydelse för internationalisering. I sin helhet visar sammanställningen på relativt skilda uppfattningar om programmet hade en stor eller liten påverkan, vilket kan tolkas som att projektens upplägg passade vissa företag bättre än andra.

Större påverkan på internationalisering än på generell verksamhet i företagen

Överlag hade programmet större påverkan på företagens internationella verksamhet än på deras generella och inhemska verksamhet.

Analys av enkätsvaren – tre grupper av deltagande företag

Resultaten visar att det fanns skillnader i hur företagen upplevde projektets påverkan och företagen kunde delas upp i tre grupper utifrån dessa skillnader:

Internationellt omogna: En grupp av företag som inte tyckte sig haft något större utbyte av programmets internationaliseringssyfte och som inte heller hade någon större effekt rent försäljningsmässigt.

Internationellt förberedda: En grupp av företag som tyckte sig haft ett utbyte av sitt deltagande i programmen men som ännu inte hade någon påverkan på deras försäljning.

Internationellt agerande: En grupp av företag som både ansåg sig haft ett relativt stort utbyte av programmet och som också ökade sin försäljning tack vare deltagandet.

Resultaten visar att nystartade företag, som hade ingen eller mycket begränsad försäljning, rent generellt är överrepresenterade i gruppen som inte tyckte sig ha något utbyte av programmet. Detta indikerar att det kan krävas en viss mognad för att kunna dra nytta av sitt deltagande i denna typ av program.

Analys av projekten

- Projekten hade olika förmåga/förutsättningar att påverka företagen
- Tre projekt skiljer sig med större påverkan på företagens internationalisering
- Två projekt skiljer ut sig med mindre påverkan på företagens internationalisering

Olika förutsättningar i projekten

Projekten hade olika förutsättningar eftersom de i olika utsträckning arbetade med mer eller mindre mogna och erfarna företag. De hade därmed olika förutsättningar för att stötta företagens kunskap och kompetens avseende internationalisering. I vissa projekt deltog mer heterogena grupper, i andra mer homogena vad avser företagens mognad och internationella erfarenhet.

Internationaliseringsprogram kan göra skillnad

Företagen som ansåg att programmet var positivt och betydande för en framtida internationell satsning ansåg överlag också att programmet bidrog till

- val av utländska marknader

- ökat intresse för internationalisering

- att göra företaget mer internationellt förberett

- ökad kunskap om affärer till internationella marknader

De öppna svarsalternativen

Nedan följer de viktigaste slutsatserna av de öppna frågorna i företagsenkäten:

Försörjning av internationell kompetens

Flera av företagen lyfte fram att programmet skapade en medvetenhet om behovet av rätt personer i företaget och i dess närhet för att få till stånd en lyckad internationell expansion. Projektet fick 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”.

Nätverksutveckling, skapa och dra nytta av kontakter, identifiera och utveckla potentiella kunder och samarbetspartner

Företagen tyckte att programmet bidrog till en medvetenhet om vikten av att skapa och dra nytta av kontakter för att få till stånd en internationell expansion. Respondenterna lyfte 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 verkar vara viktigt att snabbt och effektivt identifiera eventuella partners samt att utveckla relationer med dessa.

Lokal förståelse, komplexitet och praxis på den utländska marknaden

En tredje aspekt som flera företag tog upp är behovet av att ha tillräcklig kunskap om den utländska marknad som de önskar att expandera till. De tog upp behovet av att förstå den utländska marknadens komplexitet men också av att förstå praxis på marknaden för att kunna expandera internationellt. Företagen nämnde att ”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”.

Kvalitativa fallstudier av 7 företag

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

Actimate AB

Projekt: Barcamper

Projektägare: Lund Business Incubator / 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 använder över 3000 anställda på 40 företag sig av appen. Företaget ses som ett uppstickarföretag inom hälsosektorn.

Actimates kunder är företag som vill få sina anställda att ändra inställning till fysiska aktiviteter och till exempel börja ta trappan istället för hissen.

Det finns ett par konkurrenter, till exempel TwitchHealth, tappa.se, tweek som också är appar som riktar sig mot företag. Actimates huvudsakliga fokus är den svenska marknaden.

En första presentation av konceptet i husbilen

Karolina Silverberg, f.d. elitidrottare och grundare av företaget och var den som presenterade konceptet i Barcamper, i husbilen. Inspirerad av dialogen med teamet på Barcamper insåg Karolina vikten av mer kompetens i styrelsen och rekryterade då in två nya ledamöter.

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."*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 startups med internationell potential. Hon är glad att hon trots att hon inte några internationaliserings-planer kunde få en professionell nulägesanalys på plats. Två hinder som identifierades var otillräckliga språkkunskaper vid sidan av engelskan och otillräckliga juridiska kunskaper inom hälsosektorn i för företaget intressanta marknader.

Många nya insikter om internationalisering

Projektet utmanade Silverberg att också delta i acceleratordelen, att utsätta sig för att pitcha inför andra startups och att kommunicera med internationella investerare. Det främsta resultatet från Barcamper var att man förändrade affärsmodellen helt. En annan insikt var att genom rätt etableringssätt är möjligheten stor att välja vilken marknad man vill. Resultaten från Barcamper är en färdigställd internationaliseringsanalys över vilka marknader som kan vara lämpliga. Produkten säljer inte sig själv. Det behövs närvaro på varje marknad men man visste inte om man skulle ha franchise, ambassadörer (vilket testades i Sverige) eller om det skulle göras på annat sätt. Det fanns ett stort intresse från andra internationella marknader och här var Business Sweden behjälplig med stöd eftersom kunskap om bland annat struktur, plan och finansiering på internationell nivå saknades.

Nyttigt få affärsplanen granskad av investerare

Silverberg uppfattade konceptet Barcamper som inte helt färdigutvecklat. Det var positivt att projektet inte var för fokuserat utan att det 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 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 sa 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 lyfte fram är exempelvis att få göra studiebesök hos bolag som har gått utomlands, att få besöka och följa ett verkligt case.

Rockan AB

Projekt: East Sweden Evolution

Projektägare: Mjärdevi Science Park

Rockan etablerades redan 2006.

Företaget erbjuder server-hotelltjänster genom att sälja serverplatser i bergrum.

Företaget har nischat sig mot organisationer som kräver datalagring med extra säkerhet för sina servrar.

Kunder är framförallt 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.

Företaget har olika kundtyper som regeringar, stora företag men också mindre företag inklusive startups vilka har stort skyddsbehov för sin information.

Internationellt fokus redan från start i nischad bransch

Affärsmodellen bygger på betalningsstarka aktörer som kräver specialanpassade säkerhetsanordningar. Rockan har haft ett internationellt fokus redan från start eftersom en av huvudägarna är lokaliserad i England vilket gör det naturligt att utveckla en internationell kundportfölj.

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.

Rockan verkar i en nischad branschsegment 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. Samtidigt måste företaget synas och verka för att sälja sina tjänster. Denna paradox bromsar företaget från snabb internationell expansion samtidigt som verksamheten behöver expandera internationellt för att bredda kundunderlaget. Grundarna av företaget hade begränsad internationell och administrativ erfarenhet varför Frederik Vyncke rekryterades som ny VD.

Knöt nya lokala kontakter med andra företag

Företaget deltog i projektet genom Vd Frederik för att få en ökad kunskap om hur deras tjänster bör paketeras och säljas internationellt där kunderna är mindre företag som startups. Rockan hade tidigare erfarenhet av projekt med Mjärdevi Science Park. Rockan deltog i alla aktiviteter och på två internationella mässor. Enligt Frederik var ett utökat lokalt nätverk det största värdet av deltagandet. Tack vare projektet knöts kontakter med andra mindre företag i Linköpingsområdet. Han tyckte också att projektet till viss grad bidrog till ökad förståelse för hur de ska kunna jobba mot mindre svenska och utländska företag. Vidare hade företaget en viss nytta av projektets digitaliseringsfokus. Däremot tyckte Frederik att det var synd att projektet inkluderade flera företag som inte var riktigt mogna för internationalisering.

Efterlyser ”bollplank” också efter projektets avslut

Projektet hade vidare en för generell inriktning och Frederik efterlyste också en person med spetskompetens inom internationalisering som kunde agera bollplank för företaget också lite mer långsiktigt.

Projektet hade, enligt Frederik, inte haft någon nämnvärd påverkan på Rockans internationaliseringsarbete mer än att de kanske fått en ökad förståelse för vad som krävs för att bygga ut kundbasen av utländska små företag.

Boardie AB

Projekt: EuroIncNet

Projektägare: 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.

Företaget arbetar delvis också genom olika distributörer. De främsta konkurrenterna är de stora traditionella leverantörerna som Dopplemayr.

Produkt för den alpina branschen

Grundarna är civilingenjörer specialiserade på produktutveckling men utan initial erfarenhet av att arbeta med den alpina branschen. Produkten såldes på den svenska marknaden när projektet EuroIncNet startades.

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.

Efter analys – avtal med alpina mediamäklare

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. De upplevde sig vara mer förberedd för en fortsatt internationell

expansion. Varje marknad har sina särdrag och att förstå dem är viktigt. De uttryckte sig vara mycket nöjda med det som projektet levererade till Boardie.

Fortsatt expansion efter projektdeltagandet

För inträdet i Tyskland hade 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.

Fertsoft AB

Projekt: Life Science Going Global

Projektägare: 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 - meden årlig omsättning på 4 miljoner kr och 4–5 anställda.

Litet antal IVF-kliniker kräver snabb internationell expansion

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.

Bra med stöd av senior mentor, behov av mer interaktion med andra företag

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 saknade att inte återkommande få tillfälle att interagera med övriga företag som deltog i projektet.

Deltagandet visade på olika alternativ för internationalisering

Projektet gav inte några konkreta resultat men visade på möjliga vägar. Man fick 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.

Moon Fertility AB

Projekt: Roadmap

Projektägare: Sahlgrenska Science Park

Moon Fertility AB erbjuder produkten Moon Salinity, ett mätinstrument för kartläggning av kvinnors fertilitetscykler.

Genom att mäta salthalt och temperatur kan tiden för ägglossning preciseras. Produkten erbjuder även en möjlighet till personlig profil med information om exempelvis vikt, menstruation och stress. Instrumentet är kopplat via Bluetooth till en applikation.

Produkten saluförs i Sverige online främst till privatpersoner. Företaget eftersträvar även samarbeten med fertilitetskliniker.

Sahlgrenska Science Park ett stöd vid uppstarten

Bolagets grundare, Peiman Khorramshahi och hans kollegor hade ingen direkt erfarenhet av hälso-, frisk- och sjukvårdssektorn från början och vände sig därför tidigt till Sahlgrenska Science Park (SSP) för att kompensera för detta. De tog med sig egen teknisk kompetens och säljerfarenhet.

Med en internationell ambition och en skalbar produkt och affärsmodell såg man det som ett naturligt steg att också lära sig mer om den internationella marknaden. Man hade en relativt naiv syn på internationalisering och de utmaningar den medför. Funderingar fanns på den amerikanska marknaden men dess storlek och berättelser om andras misslyckanden skrämde.

Roadmap-projektet en viktig pusselbit i internationaliseringsarbetet

Genom sin närvaro på SSP fick Moon Fertility upp ögonen för den engelska marknaden. Roadmap-projektet blev en viktig pusselbit i företagets arbete med att bygga upp sitt internationaliseringsprogram med fokus på Storbritannien.

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.

Med starkt begränsad erfarenhet av, och insyn i, sjukvårdssystemen utomlands trodde man att det var språk och kultur som var avgörande för valet av internationella marknader. Genom deltagandet kom detta att ändras och man började förstå att branschen och nätverket spelade större roll för en lyckad internationell expansion.

Lärdomar, insikter och nya kontakter

Under projektets gång kom Moon Fertility i kontakt med flera företagsfrämjande aktörer med intressanta erfarenheter och insikter och man fick ta del av de kontakter SSP upparbetat med nyckelaktörer inom den brittiska sjukvården. Man menar att detta stöd varit helt avgörande.

”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 är marknaders unicitet och de utmaningar detta medför inför en internationalisering. Det finns en risk med att tala om internationalisering som något generellt. 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 insikter och lärdomar om den brittiska marknaden fick man också ovärderliga kontakter genom deltagandet i Roadmap. Resan till England och deltagandet på mässan Anglo Nordic tillsammans med SPP och andra företag i projektet skapade uppmärksamhet och tillsammans framstod man som mer attraktiva än vad varje enskilt bolag hade mäktat med.

Strategiarbete bör ses mer cirkulärt och iterativt

Khorramshahi är positivt överraskad av Roadmap-projektet, det finns mycket gott att lära. Han är något skeptisk till det linjära upplägget och menar att ett strategiarbete bör ses som något cirkulärt och iterativt. Ett önskemål är också att kunna få svar efter projektets slut på frågor man inte tänkte på då det pågick.

Resultat av projektdeltagandet

Moon Fertility är nu mycket närmare den internationella marknaden än tidigare. Ett exempel på konkret resultat av deltagandet 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. Planer finns på ytterligare expansion i Europa.

Khorramshahi rekommenderar andra bolag att delta i liknande projekt.

Oxelerate AB

Projekt: Scaleup Academy

Projektägare: Blekinge Business Incubator (BBI)

Oxelerates 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 dels en mjukvara för pulsåterkoppling för att styra träningen mer optimalt vad gäller dosering av syrgas.

Företaget grundades 2012 av Oscar Frånberg, med tidigare erfarenhet från företag inom syrgas, men då riktat mot KOL-patienter.

Produkten erbjuds i nuläget till försäljning eller hyra till såväl konsumenter som organisationer.

Svårt hitta rätt marknader

Oxelerate fick in finansiering men det var svårt att hitta bra marknader. Huvudsakliga konkurrenter finns i USA, som erbjuder två konkurrerande tekniker. Oxelerates konkurrensfördel är ergonomi och enkelhet och det finns inte i de amerikanska produkterna.

Företaget deltog i BBIs Scaleup Academy under 2017. Oscar valde att söka sig till den typen av miljö när han flyttade till Karlskrona. Ambitionen var att lära sig mer, jobba fram ett bra koncept som tilltalar kunderna och hitta likasinnade entreprenörer. Man deltog också på Business Boost-resan till San Fransisco, där också ett möte med en affärsängel tillsammans med en representant från ALMI Invest ägde rum. Efter besöket hittade man en VD och var redo att köra igång men tyvärr gick inte aktieägaravtalet med Almi Invest igenom. Sedan dess har man gått vidare och tagit in mjukvaruutvecklare samt förändrat affärsmodellen till att hyra ut till gym/privatkunder på månadsbasis.

Viktigt utveckla affärsmodellen innan internationaliseringssatsning

Genom projektet lärde man sig att kontakt med marknaden är nödvändig och siktet är nu på att jobba med få kunder, få ett bra koncept och därefter via återförsäljare sälja på internationella marknader. Det är alltså viktigt att utveckla en bra affärsmodell innan man går över landsgränser. Riskbilden, produkten, tekniken samt marknadsföring är exempel på interna hinder för internationalisering. Externa hinder är att stödorganisationer ibland pushar för nästa steg lite för hastigt. Affärsmodell måste fungera innan man ger sig på en dyr internationalisering och man måste bevisa att man klarar av att leverera till inhemska kunder innan man kan gå ut internationellt.

Än så länge är Oxelerates internationella försäljning något begränsad. Oscar menar att projektdeltagandet dels var ett steg framåt mot internationalisering genom deltagandet i San Fransisco dels ett steg bakåt då avtalet med Almi Invest bröts. Investerare är villiga att investera när kunder finns och en internationell marknad finns absolut i planerna när affärsmodellen är testad och igång. Då hoppas man kunna sälja via återförsäljare på lokala internationella marknader.

Nöjd med projektdeltagandet

Baserat på tidigare erfarenheter tycker Oscar att BBI gjort ett bra upplägg för projektet. Hans förutfattade mening var att det skulle 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 ett stöd i förhandlingen om avtalet med Almi Invest.

Stöd behövs för att utveckla ett internationellt entreprenörskap

Även om slutfasen inte blev riktigt som tänkt var Scaleup Academy en bra verksamhet. Men det är viktigt att bolagen får tid på sig att växa. Det har varit en långsam process under 7–8 år och det blev en lite kort process att köra Scaleup Academy under ett år. Projektet 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 liknande 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.

Globhe AB

Projekt: Go Africa

Projektägare: Stockholm Innovation and Growth (Sting)

Globhe erbjuder logistiktjänster inriktade på informationsinhämtning och logistikutmaningar genom tillämpning av drönarteknologin.

Det handlar om områden där infrastrukturen är underutvecklad eller skadad och där företaget genom användning av drönare kan säkerställa leveranser av till exempel mediciner efter naturkatastrofer.

Företaget använder också drönare för informationsinhämtning från svårtillgängliga områden, exempelvis för att kartlägga konsekvenserna av översvämningar.

Företaget grundades 2015 av Helena Samsioe med egen erfarenhet av arbete i Östafrika.

Begränsad marknad i Sverige

Affärsmodellen bygger på 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. Samtidigt går inte affärsmodellen att sälja på samma sätt i länder som Sverige på grund av det regelverk som begränsar användningen av drönare. Företaget valde därför den afrikanska marknaden.

Företaget arbetar mot huvudsakligen tre kundgrupper: Supranationella organisationer (där FN är företagets viktigaste kund idag), regeringar och privata företag. Företagets kundbas finns inom tre olika segment med olika inköpsmodeller.

Internationellt ny och omogen bransch

Att etablera ett företag inom en internationellt ny och omogen bransch har både inneburit utmaningar och möjligheter. Det finns idag få internationella konkurrenter vilket innebär att företaget har mött en begränsad konkurrens. Men branschens omognad och problematiken med regelverken runt drönartekniken försvårar samtidigt försäljningsarbetet. På grund av att drönarteknologin är så pass relaterad till krigföring är det också svårt att övertala kunder att använda tekniken för goda civila ändamål.

Finansiering och rätt kompetens till företaget stora utmaningar

Företaget har sedan start haft två större utmaningar som hämmat den internationella expansionen. Den första är att få in tillräckligt kapital för expansion till nya marknader, den andra utmaningen är att hitta rätt personal med både kunskap om drönarteknologin och erfarenhet av att verka i mindre ekonomiskt utvecklade områden i Afrika och Asien.

Helena gick in i projektet med förhoppning om kontakter med andra svenska startups med inriktning på Afrika och att få ta del av den coaching som erbjöds. Genom kontakter med andra företag hoppades hon att kunna ta del av och inspireras andra företags lärdomar och att få kunskap om potentiella fallgropar för att utveckla sina affärer.

Projektet Sting Go Afrika var uppdelat i två delar och Helena deltog i båda. Den öppna delen bestod bl a av seminarier och inkluderade företag med generellt intresse för Afrika. I den öppna delen deltog hon i två seminarier. I den slutna delen deltog sju företag som fick coachning

Coachningen av affärskonsulter och att träffa andra företag värdefullast

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. Projektdeltagandet var värdefullt för Globhe och infriade Helenas förväntningar. Projektet bidrog till en ökad medvetenhet om företags internationalisering både generellt och specifikt i Afrika. Bland annat bidrog projektet till en ökad kunskap om olika finansieringsmöjligheter som kan underlätta företagets framtida expansion. Helena tycker framförallt att coachningen och rådgivningen var värdefull då den var specialanpassad. Genom rådgivningen jobbar de nu smartare med företagets expansion.

Projektet påverkade inte företagets grundläggande internationella expansionsidé utan företagets fokus ligger fortfarande på Asien och Afrika. Projektet hade en viss påverkan vid satsningen på ytterligare ett land.

Synpunkter på det svenska internationaliseringsfrämjandet

Helena har synpunkter på hur internationaliseringsstödet till startups skulle kunna göras effektivare och bättre anpassat. Konkret rådgivning är av största vikt och företag måste få råd relaterade direkt till den grundläggande affärsidén med utgångspunkt i företagets faktiska förutsättningar. För att göra skillnad behöver rådgivningen vara specialanpassad och nätverkande och gruppdiskussioner kräver företag med likartade utmaningar och internationell mognad.

Inkubatorer har en viktig roll

Helena tycker att inkubatorer har en viktig roll att fylla för startups genom sin roll och erfarenheterna av nystartade företag. Det svenska internationaliseringsfrämjandet borde samlas och samarbeta bättre som stöd för startups-bolag. Hon anser stödet som alltför fragmenterat genom att organisationer så som Business Sweden, Swecare, Handelskammaren och Tillväxtverket inte är samordnade. Hon tycker vidare att finansieringsstödet bör uppmärksammas eftersom riskkapitalister oftast inte är intresserade av startups som inriktar sig mot okonventionella marknader som Afrika.

Sammanfattning av fallstudierna: Vikten av skräddarsydd och anpassad rådgivning

Fallstudierna ger en bild av att kontextualisering påverkar företagens framtida internationaliseringsplaner. Med kontextualisering menas att projekten i olika grad skräddarsydde sin rådgivning efter företagens specifika förutsättningar för internationalisering och efter utvalda internationella marknaders unika förutsättningar. En sådan rådgivning kännetecknas av att den var anpassad till den bransch där företaget verkar. Rådgivningen siktade t.ex. 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. Det innebär exempelvis att kulturbarriärer, språkbarriärer och legala hinder behandlas generellt. Att få till stånd en företagsanpassad rådgivning verkar ha varit en nyckelaspekt om företaget upplevde att deltagandet var meningsfullt, medan bristen på anpassning istället tycktes ha skapat en högre grad av missnöjdhet med programmet.

Tillväxtverket
Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se

Tillväxtverket arbetar för hållbar tillväxt och konkurrenskraftiga företag i alla delar av Sverige. Det gör vi genom att stärka företag och regioner. Vi erbjuder kunskap, nätverk och finansiering. Det ger direkt nytta till företag, och också förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Tillväxtverket är nationell myndighet med regional närvaro på nio orter. Ett Sverige med fler företag som vill, kan och vågar är vår vision.

tillväxt
verket