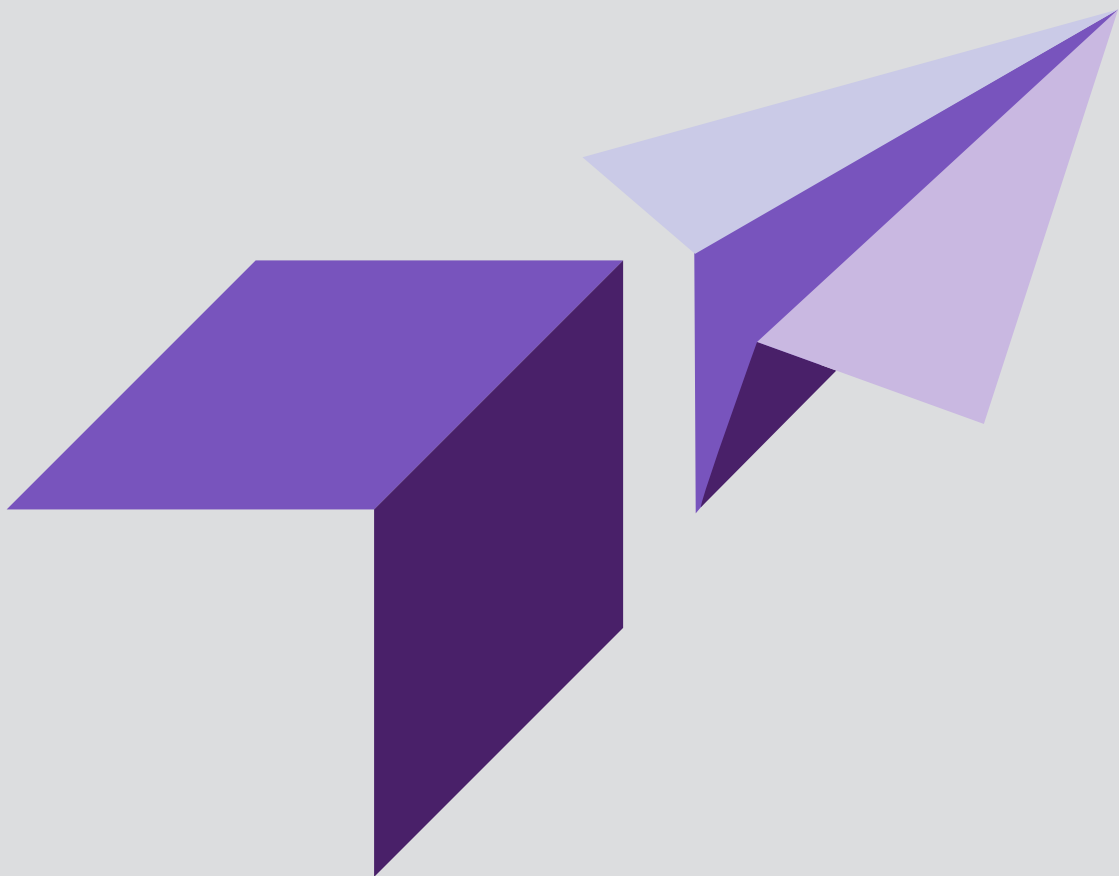


Kompetens för framgångsrik internationalisering

Kunskap och förberedelser för val av strategi

Erfarenheter och lärande från satsningen på
Internationaliseringskompetens 2016-2018



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, December 2019

Digital: ISBN 978-91-88961-40-2

Rapport 3011

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 innebär att allt fler företag kan skala upp och växa i och internationell värld. Det innebär sänkta trösklar för expansion och leder till nya affärsmöjligheter, men ställer också ökade krav på ny kunskap och kompetens.

Genom programmet för Kompetensutveckling för tillväxt arbetar Tillväxtverket för att stärka svenska småföretags affärsutveckling och konkurrenskraft samt att utveckla och förnya verksamheten hos företagsfrämjande organisationer.

Under 2016–2018 drev Tillväxtverket insatsen Internationaliseringskompetens. Utvecklingsprojekten i insatsen fokuserade på tidiga kommersialiseringsskeden där mindre tillväxtföretag och startups behöver utveckla och anpassa sina strategier och affärsmodeller för en ny eller förändrad satsning på internationella marknader.

Denna rapport har tagits fram av Karin Östberg, med stöd av Lisbeth Karlsson, och bygger på erfarenheter, lärande och resultat av genomförandet av programsatsningen för förberedande internationalisering, Internationaliseringskompetens.

December 2019

Tim Brooks

Avdelningschef Företag
Tillväxtverket

Karin Östberg

Projektledare
Tillväxtverket

Sammanfattning

Bakgrund Internationaliseringskompetens

Under 2016–2018 genomförde Tillväxtverket en fristående fortsättningsinsats för att ge småföretag möjlighet att förbereda och utveckla förutsättningarna för mer strategiska satsningar på internationalisering. Åtta projekt drevs av etablerade affärsutvecklingsorganisationer, sk företags- och innovationsfrämjare. Varje projekt hade en eller flera samarbetspartner. I projekten deltog totalt ca 80 mindre tillväxtföretag och startups/scaleups.

Uppföljning och utvärdering

Programmet uppnådde sitt syfte genom att positivt påverka företagens internationalisering. I synnerhet visar följeforskarnas analys ett direkt ökat intresse för internationalisering och en insikt kring vilka anpassningar som krävs för att vara framgångsrik. Analysen visar också att en majoritet av deltagande små tillväxtföretag och startups/scaleups framför allt fick en ökad kompetens om affärsmodeller för de internationella marknaderna och en ökad kundkompetens.

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.

Positiv påverkan på två grupper av deltagande företag

Forskarnas enkätundersökning identifierade 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.

En mindre utvärdering av ett konsultbolag visar bland annat att flera av projekten utvecklade nyskapande metoder för att förbereda småföretagens internationalisering. Förmågan att utveckla och testa metoder är avgörande för resultatspridning och strukturlpåverkan. Konsulterna konstaterade att samtliga projekt arbetade med aktiviteter som bedöms stärka företagets kompetens kring internationalisering. De pekar också på vikten av att stärka det svenska internationaliseringsfrämjandet.

Enligt Tillväxtverkets enkät till deltagande företag i slutet av projektgenomförandet uppger 80 procent av respondenterna att företaget fått en ökad kunskap och förmåga till internationalisering genom deltagandet.

Tillväxtverkets sammanfattande slutsatser

Internationella affärsnätverk

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 det utvecklar affärsrelationer och affärsnätverk med andra företag. Det är i affärsnätverken som produkter och tjänster köps och säljs. Affärsnätverken är långsiktiga och stabila. De kan producera värden för företagen över längre tid. Idag behöver mer kraft läggas på att etablera kontakter och relationer med relevanta internationella affärsnätverk och mindre på kunskapen om enskilda länder och kulturella skillnader.

Målgruppsanpassade erbjudanden

Det är viktigt att målgruppsanpassa stödet vid internationalisering till små tillväxtföretag och startups/scaleups. Anpassad affärsrådgivning, som tar sin utgångspunkt i företagets förutsättningar och affärsmodeller och som fokuserar på branschspecifika internationaliseringshinder, verkar 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.

Små tillväxtföretag behöver ny kunskap och kompetens för internationalisering

En resurskrävande och osäker värld i en snabbare takt och med en högre komplexitet ställer krav på en annan typ av systematik och förberedelser. Inträdet internationella marknader kan gå snabbare genom rätt typ av förberedelser och kunskapsinhämtning. Det är viktigt att uppmuntra och avdramatisera en tidig internationaliseringsstart.

Internationalisering är en integrerad del av affärsutvecklingen i tillväxtföretag

Internationalisering är inte en separat aktivitet, utan en integrerad del av tillväxtföretagens affärsutveckling, och som idag också särskilt hänger samman med företagets arbete med digitalisering, hållbarhet och innovation.

För att kunna utveckla nya tjänster, produkter och processer för den internationella marknaden behöver omvärldsbevakning, omvärlds- och trendanalys vara en integrerad del av verksamheten hos små och medelstora företag med internationella tillväxtambitioner.

Internationaliseringsmognaden avgörande

Internationaliseringsförmågan handlar om att kunna hantera olika hinder för internationella affärer, att kunna identifiera nya kunder och möjligheter på nya marknader, att kunna marknadsföra sig och skapa en position i internationella affärsnätverk. Internationella affärer kräver internationaliseringsmogna företag.

Tillväxtverkets rekommendationer för framtida insatser

- ***Stötta mindre företags internationalisering genom tillgång till relevanta internationella affärsnätverk och genom rätt typ av stöd för prioriteringar av utländska marknader***

Företagsfrämjare kan generera möjligheter, ge legitimitet och stötta access till relevanta affärsnätverk och kunder. Det är också viktigt att det finns rätt typ av mottagarkapacitet på den valda marknaden, dvs personer med legitimitet för marknaden, god lokalkännedom och gärna egen entreprenörserfarenhet.

- ***Öka företagens kundkunskap inför en internationalisering***

Främjandesystemet måste speciellt utveckla 4K-kompetensen: kunskap, kontakter, kapital och kund. Intervjuerna förstärker denna slutsats. Särskilt viktigt är kundperspektivet. Framtida insatser bör innehålla ett större fokus på företagens erbjudanden till internationella kunder.

- ***Målgrupps- och branschanpassa internationaliseringsstödet av mindre tillväxtföretag och startups***

Satsa på mer anpassad rådgivning, som tar sin utgångspunkt i företagets förutsättningar och affärsmodeller och som fokuserar på bransch- och landspecifika internationaliseringshinder.

- ***Fortsätt att förbereda mindre tillväxtföretag för internationalisering.***

Fortfarande är det många mindre företag som inte ser internationalisering som en möjlighet. Testa och utveckla nya lösningar och andra stödformer för att förbereda företagen för internationalisering. Det är viktigt att dra nytta av olika företagsfrämjares internationella kontakter, nätverk och kompetenser och att där också inkludera relevanta innovationsmiljöer. Särskilt affärsinkubatorer med resurser, förutsättningar och grundkompetens inom internationalisering utgör ett viktigt komplement för internationaliseringsfrämjandet, också utifrån ett nationellt och regionalt samverkansperspektiv.

Innehåll

Sammanfattning	4
Tillväxtverkets sammanfattande slutsatser	5
Tillväxtverkets rekommendationer för framtida insatser	6
1 Inledning och bakgrund	9
Bakgrund program	9
Bakgrund insatser för förberedande internationalisering	9
Målgrupper.....	10
2 Bakgrund internationalisering av små tillväxtföretag	12
3 Internationaliseringskompetens 2016–2018	13
Projekten	13
Barcamper	14
Intervju med Lars Mattiasson, projektledare.....	14
Blekinge Business Incubator (BBI).....	16
Connect Uppsala	17
GU Ventures	18
Science Park Mjärdevi	20
Sahlgrenska Science Park	21
Sting - Stockholm Innovation & Growth	23
Go Africa 2.0 - fortsättningsprojekt	25
UIC – Uppsala Innovation Centre	26
Tre kompletterande specialprojekt.....	28
4 Sammanfattning av följeforskningen	29
Programmet uppfyllde målsättningen – ökad kundkompetens	29
Tidigare erfarenhet av försäljning ökar nyttan med deltagande	29
Målgrupps- och branschanpassad rådgivning.....	29
Affärsnätverk, relationer och kompetensförsörjning	29
Lokal förståelse och praxis på den utländska marknaden	30
Forskarnas rekommendationer.....	30
5 Aktuell internationaliseringsforskning	31
Internationalisering - ett riskhanterande snarare än ett risktagande	31
International New Ventures: Betydelsen av tid, temporalitet och hastighet.....	31

Internationalisering handlar om etablering i affärsnätverk.....	32
6 Studie och kartläggning av Kontigo	34
Företagens utmaningar vid internationalisering.....	34
Utmaningar för främjandesystemet	35
7 Uppföljning och utvärdering	38
Utvärdering av Kontigo	38
Tillväxtverkets uppföljningsenkät 2017	40
Tillväxtverkets rapporter Kompetensutvecklingsprogrammet för tillväxt i småföretag	42

1 Inledning och bakgrund

Källor

Denna rapport bygger huvudsakligen på följande källor:

- Tillväxtverkets erfarenheter av och dialoger med olika projektägare via projektuppföljning, erfarenhetsträffar och företagsenkäter. Tillväxtverkets omvärldsbevakning studier och nyhetsbrev samt genom möten med olika intressenter, konsulter och organisationer som främjar och stöttar företagens internationalisering.
- Tillväxtverkets uppföljning av de åtta av projekten genom följeforskning.
- Konsultföretaget Kontigos¹ uppdrag för kartläggning och studie av företagsfrämjandet för internationalisering och dess erbjudanden och tjänster, särskilt med fokus på innovationsmiljöer och inkubatorer.
- En mindre utvärdering av konsultföretaget Kontigo av programsatsningen Internationaliseringskompetens.

Bakgrund program

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. Behoven förändras när ett företag växer eller utvecklas.

Genom att initiera och testa nya insatser får Tillväxtverket en ökad kunskap om företagens behov och om nya potentiella utvecklingsområden. Tillväxtverket stöttar satsningarna under en begränsad tid. Insatserna ska leda till nyskapande och till förnyelse av metoder och processer för att stötta växande företag.

Projekten representerar olika främjarorganisationer och olika utmaningar, typer av metodutveckling och genomförandemodeller. Projekten har oftast en regional förankring för genomförandet - genom medfinansiering och genom avsiktsförklaringar om stöd och samverkan. Projekten drivs nästan alltid tillsammans med en eller flera samarbetspartner.

Bakgrund insatser för förberedande internationalisering

Tillväxtverket drev 2014–2015 en första pilotinsats för förberedande internationalisering, Internationaliseringskompetens. Insatsen drogs igång efter en kartläggning av initiativ och aktiviteter på den svenska marknaden. Uppföljningen och utvärderingen av den genomförda insatsen gav stöd för ytterligare en insats - men med ännu större tyngd på metodutveckling, nyskapande och bransch. Utvärderingen av en pilotsatsning på affärsutvecklingscheckar för internationalisering gav stöd i samma riktning.

Under 2016–2018 drev Tillväxtverket en fristående fortsättningsinsats med målgruppen mindre tillväxtföretag och startups/scaleups. Projekten, som drevs under drygt två år, fokuserade på tidiga eller förändrade kommersialiseringsskeden där mindre

¹ Kontigo ingår numera i WSP

tillväxtföretag och särskilt innovativa och kunskapsintensiva tillväxtföretag 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 åtta projekten. Denna rapport handlar i huvudsak om denna fortsättningsinsats.

Tre underteman fanns för insatsen: Digitalisering, styrelseutveckling och internationella affärsnätverk. En majoritet av projekten hade sitthuvudfokus på internationella affärsnätverk.

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.

Det övergripande syftet var att stärka och stimulera utvecklingen av arbetssätt, affärsmodeller och verktyg.

Målgrupper

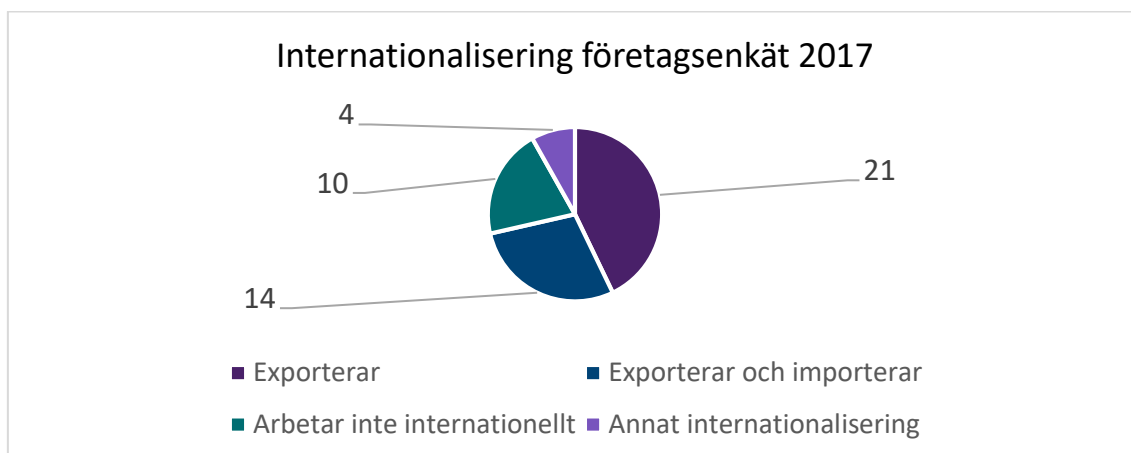
Projektägare – del flesta affärsinkubatorer (spetsinkubatorer)

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

Målgrupp av mindre tillväxtföretag och startup/scaleups

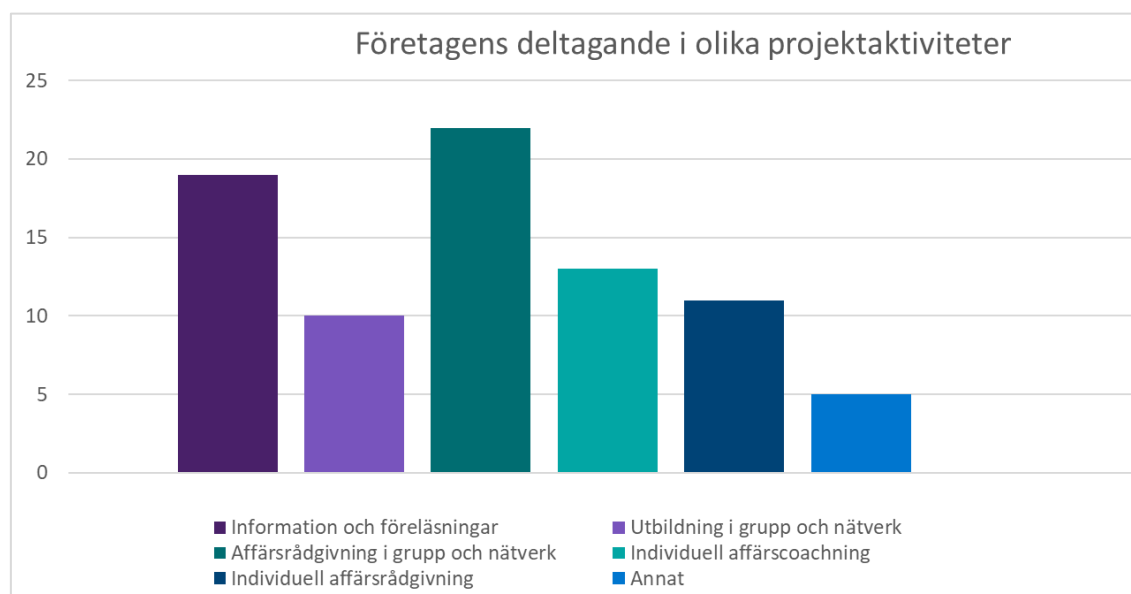
En majoritet av de deltagande företagen var mikroföretag, många kunskapsintensiva och innovativa, men med begränsade internationaliseringserfarenheter. Många hade genomfört sina första affärer nationellt, eller t o m internationellt. I ett av projekten var dock företagen helt nystartade företag. Många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

Många av företagen hade påbörjat sin internationaliseringsresa



Källa: Tillväxtverkets företagsenkät 2017, 49 respondenter

Många olika sätt att delta för företagen



Källa: Tillväxtverkets företagsenkät 2017, 49 respondenter

2 Bakgrund internationalisering av små tillväxtföretag

Globala värdekedjor

Företag i Sverige är alltmer integrerade i globala värdekedjor och globala koncerner, även svenska små och medelstora företag. Globala värdekedjor innebär att produktionen delas upp i fler och fler moment, moment som kan separeras från varandra organisatoriskt och geografiskt. Denna uppdelning innebär att möjligheterna till värdeskapande varierar beroende på var i värdekedjan man befinner sig. Forskning visar att ett land som Sverige har de största möjligheterna i början och i slutet av värdekedjorna. Där finns forskning och utveckling, innovation respektive marknadsföring, logistik och varumärkesinnehav.

Små och medelstora företag anses vara viktiga drivkrafter för innovation och tillväxt. De snabbväxande små och medelstora företagen är få men de står samtidigt för en stor andel av sysselsättningstillväxten.

Digitaliseringen gör det möjligt för svenska regioner att ha ett internationaliserat näringsliv med en position i en global värdekedja. För att kunna ta vara på digitaliseringens möjligheter måste små och medelstora företag bli mer innovativa och högspecialiserade, mer internationaliserade och mer förankrade i de globala värdekedjorna.

Nya företag föds med en global strategi – new ventures

Med ny teknik finns idag helt nya vägar för internationalisering. Så kallade born global-företag etablerar sig ofta direkt på en internationell marknad. Företagen arbetar ofta mot små, högspecialiserade och globala branschnischer. Vissa etablerar sig inte alls på hemmamarknaden, andra går in på både nationella och internationella marknader samtidigt. Företag som föds globala behöver nya typer av stöd för sina internationaliseringsprocesser. Detta ställer krav på nya kompetenser och insatser när det gäller utformningen av främjandeinsatser för internationalisering. En tydlig trend är att inkubatorer och också science parks allt mer engagerar sig i olika insatser för att förbereda de små innovativa tillväxtföretagen för internationalisering.

Insikter och attityd påverkar vem som internationaliserar

Fortfarande är det många mindre företag som inte ser internationalisering som en möjlighet. För att kunna ändra detta krävs aktiviteter som förändrar insikter och attityder.

När små och medelstora företag får peka ut faktorer som är mycket viktiga för företagets tillväxt så svarar en relativt låg andel, 14 procent, internationalisering. Det framgår av Tillväxtverkets återkommande enkätundersökning Företagens villkor och verklighet 2017. Andra faktorer anges som viktigare för expansion, faktorer som främst har betydelse på den svenska marknaden. Detta tyder på att företagen fortfarande i hög utsträckning ser nationell expansion som den främsta vägen för tillväxt.

Omvärlds- och trendanalys för affärsutveckling och innovation

För att kunna utveckla nya tjänster, produkter och processer för den internationella marknaden behöver omvärldsbevakning, omvärlds- och trendanalys vara en integrerad del av verksamheten hos små och medelstora företag med internationaliseringsambitioner.

3 Internationaliseringskompetens 2016–2018

Tillväxtverket drev under ca 2,5 år en utvecklingsinsats med totalt 11 projekt för att utveckla nya metoder och verktyg och att förbereda små tillväxtföretag för ett mer aktivt arbete i styrelsen.

För ett ökat lärande och som ett stöd i projektgenomförandet anlät 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.

Åtta av projekten ingick gruppen som följdes av forskare. Totalt deltog ca 80 företag i projekten. Totalkostnaden för insatsens 11 projekt, uppföljning & utvärdering, studie, konsultstöd, publikationer samt följeforskning uppskattas till totalt ca 14 mkr. Tillväxtverkets andel av finansieringen uppgick till ca 70 procent.

Programmodellen för Affärskompetens

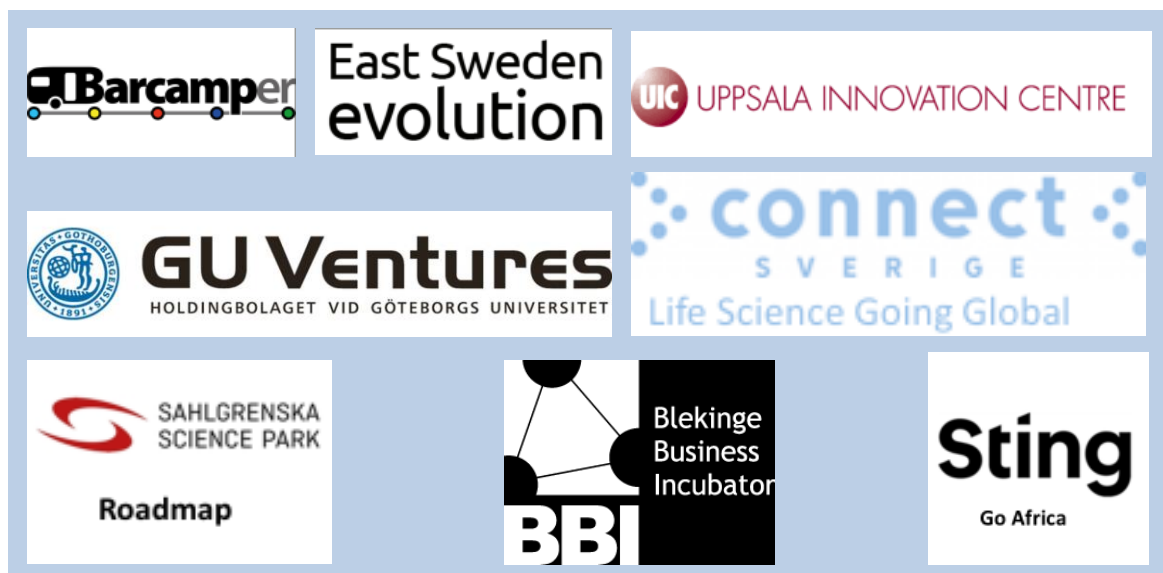
Programmodellen bygger på lärande och kunskapsuppbyggnad. Testa i liten skala! Lär ut med vägen! Gör saker i rätt ordning! Utgångspunkten är att lära och testa på tre nivåer: Deltagande företag, deltagande projektorganisationer och Tillväxtverket - som initiativtagare, sammanhållande och finansiär. Erfarenhetsträffarna med projektägare och forskare och/eller konsulter har utvecklats efter hand i de olika insatserna. Programmet är egeninitierat av Tillväxtverket.

Vissa av projekten är mer experimentella än andra vilket kan försvåra uppföljning och utvärdering i en programmodell av detta slag. En annan utmaning för en liten insats är att sprida och nå ut med lärdomar om erfarenheterna och effekterna av de olika programsatsningarna, ex vis om goda exempel på pilotprojekt och på metodutveckling.

Några av de ledande svenska affärsinkubatorerna

Projekten drevs av etablerade affärsutvecklingsorganisationer, merparten av offentligfinansierade spetsinkubatorer. Varje projekt hade en eller flera samarbetspartner, offentliga och privata, exempelvis Business Sweden, branschorganisationer och affärscoacher med specialistkompetens. Olika metoder och processer testades och användes för projektgenomförandet.

Projekten



Barcamper

Ideon Innovation

Barcamper

Skåne

Samarbetspartner: Creative Plot i Lund, D-pixel Milano, Lunds kommun och olika regionala organisationer

Bakgrund projekt: Projektets syfte var att ge småföretag och startups inom kulturella och kreativa näringar (KKN) en direkt tillgång till en internationell marknad genom att ta "världen direkt till företagen".

Verktyget, Barcamper, var redan testat internationellt. Förebilden var D-pixel i Milano som sedan 2012 genomfört ett liknande projekt i Italien med stor framgång. Projektet var i första hand ett samarbete mellan Creative Plot i Lund, och D-pixel i Milano.

Med en husbil besökte ett team mindre orter i Skåne för att ge entreprenörer en möjlighet att pitcha sina idéer. Målet var att fem företag skulle gå ut på en internationell marknad med hjälp av finansiering från internationella och/eller svenska investerare. Det handlade också om att utveckla en hållbar metod, en acceleratormodell, som stöd för denna målgrupp av företag.

Intervju med Lars Mattiasson, projektledare

Barcamper – ett "Idol" för entreprenörer

På 6 dagar testades och coachades över 80 företag och idéer i Barcamper, ett koncept för att hitta entreprenörer hållbara idéer och företag med en vilja att växa. En majoritet av deltagarna i projektet var kvinnor. Och vinnaren blev ett företag som gör barnkläder av återvunna hotellhanddukar.

Uppsökande verksamhet

Barcamper är namnet på det entreprenörskoncept som genomfördes under 2016. Med en inredd husbil åkte man runt på en uppsökande turné under våren 2016 till sex orter i Skåne och letade upp över 80 entreprenörer som ville utvecklas. Entreprenörerna, som hade anmält sig via en webplattform, fick träffa ett team av coacher och affärsutvecklare och presentera sina idéer och tankar för dem under avslappnade former. Tanken var att sälla fram de bästa idéerna och ge företagen en skjuts framåt i utvecklingen genom tillgång till internationella nätverk, coaching och kapital för att nå en global marknad.

Allt från affärsidéer, prototyper till företag som inte lyft

Deltagarna bjöds in till bilen på en kopp kaffe och ett samtal med en rad affärscoacher med olika kompetenser. Alla deltagare hade olika utgångspunkt för sin medverkan: några bara en idé, andra en prototyp för utveckling och så de med en idé och ett bolag som inte riktigt hade lyft.

– Det handlade om att få en överblick på de innovationer och goda idéer som finns i vår region och sälla fram de bästa och ge dem tillgång till internationella nätverk, säger Lars Mattiasson som var projektledare för Barcamper i Skåne. Vi följde den italienska modellen, med den skillnaden att vi hade följeforskare med.

Flera steg i selekteringen av företag

Alla som anmält sig, eller rättare sagt, deras idéer eller företag, bedömdes och testades i omgångar. I nästa omgång ingick 40 entreprenörer. Till slut fick tjugo deltagare en veckas högintensiv utbildning. Efter det gallrades några fler bort och i steg fyra var de främsta företagen kvar. Under en "Demo Day" fick deltagarna pitcha sina idéer inför en publik bestående av representanter från näringsliv, akademi, finans/investerare och startups. De fick därefter delta i ett acceleratorprogram.

"Alla ska med" var den grundläggande tanken. En stark idé eller en dröm är den bästa grunden till att starta företag. I nästa led är frågan om man själv har drivet och förstår vad som krävs för att lyckas hela vägen. Genom projektet kunde vi vaska fram företag som hade potential att lyckas. Men alla lärde sig att man måste testa sina idéer och kanske gå utanför ramarna för att lyckas.

Elva entreprenörer kvar till finalen

Elva entreprenörer gick till final och lärde sig mer om presentation, att bygga sitt team och om crowdfunding.

Fler företag har deltagit än vad man beräknade och många av dem har gått in i en investeringsprocess med målet att nå en internationell marknad.

Stormie Poodle vinnare

Till sist korades en vinnare – Caroline von Post med företaget Stormie Poodle som gör produkter av återanvända textilier. En av de första produkterna var en morgonrock som syddes av kasserade hotellhanddukar. Tillverkningen är socialt hållbar och bidrar bland annat till att kvinnor som står långt från arbetsmarknaden får jobb. En del av tillverkningen sker också i Lettland och bidrar där till att stödja ungdomar ekonomiskt så att de kan vidareutbilda sig. (Läs mer om Caroline i intervjun i följeforskningsrapporten, se listan över olika publikationer sist i denna rapport.)

Viktigaste lärdomarna – teamets sammansättning och peer-to-peer-learning

Med lärdomar från den första turen med Barcamper har Lars Mattiasson och hans team utvecklat en modell som går under namnet The Creative Tour. Planer finns att lyfta den till nationell nivå. Med kunskapen från intervjuer med deltagarna och efter samtal med följeforskarna lyfts två viktiga nyckelområden; det första är teamets betydelse, med fokus på matchningen av personliga drivkrafter (*värderingar*) och teammedlemmarnas kunskapsområden (*skills*).

Den andra lärdomen var vikten av peer-to-peer-learning, alla kompetenser behövs så bjud in alla för nätverkande! Personer som pratar över "branschgränser" leder ofta till många bra saker. Hur kan ett företag inom fashiondesign hjälpa ett inom digitalisering och vice versa.

Affärsvärldens 33-lista

Sammansättningen av internationella investerarteam från Venture Capital och lokala affärsänglar skapade en kraftfull dynamik. Flera av företagen har sedan projektdeltagandet fått större investeringar och annan finansiering, två av dem finns dessutom med på Affärsvärldens 33-lista 2019 över Sveriges hetaste bolag.

Läs mer om Barcamper på thecreativetour.se och på barcamper.se.

Blekinge Business Incubator (BBI)

Blekinge Business Incubator (BBI)

Scaleup Academy och Silicon Valley Business Boost

Blekinge, primärt

Samarbetspartner: TelecomCity mfl

Bakgrund projekt: BBI identifierade behovet av ett acceleratorprogram baserat på Lean Startup-metodiken. Flera inkubatorer använder metodiken men inte med samma kundorienterade och regionala utgångspunkt.

Programmet bestod av flera korta, intensiva och värdeskapande aktiviteter samt studieresor till Silicon Valley. Många av deltagarna var digitala startup-bolag.

Det finns idag ett verifierat och väldokumenterat tillväxtprogram som kan användas av andra regioner, och också i nationellt format.

Intervju med Anders Cronholm, vd Blekinge Business Incubator

När relationer byggs leder det till affärer

2016 inledde Blekinge Business Incubator ett projekt för att stötta startupbolag och mindre företag för att snabbare nå ut på den internationella marknaden. Med insikten om att det är relationer som skapar affärer har projektet lyckats med sina satsningar.

För små och medelstora företag finns ofta en utmaning i att växa och skala upp sin verksamhet. Det kan bero på brist på kunskap, resurser eller nätverk. Detta tog projektet Global Business Boost tillvara på och utvecklade tillväxtprogrammet Scaleup Academy och Silicon Valley Business Boost. Resultaten av de båda programmen har redan börjat visa sig hos de deltagande företagen.

Scaleup Academy

Tillväxtprogrammet Scaleup Academy bygger på en beprövad internationell metodik. Seminarier anordnades en gång i månaden med olika teman utifrån företagets behov bland annat försäljning, internationalisering, rekrytering, ledarskap och ekonomistyrning.

Silicon Valley Business Boost

I projektet deltog företag från inkubatorn och alumnilföretag på två resor till San Francisco för att nätverka med partners, kunder och investerare.

– Vi kan se att de gör affärer, säger Anders Cronholm. Det är intressant vad som händer när man låter olika människor och bolag träffas. Det skapas en samverkan som kan leda till bra saker. Exempelvis har vi två bolag som träffades via oss och som har ett tätt samarbete även idag.

Programstart som passar många viktigt

Den initiala ambitionen var att endast plocka företag från den egna inkubatorn, men det visade sig svårt att hitta tillräckligt många som befann sig i samma skede av internationaliseringsprocessen. Utmaningen gjorde att de behövde leta sig utanför inkubatorn för att rekrytera nya företag till kommande program, vilket inte varit negativt då det ledde till ännu fler möten.

Relationer leder till affärer

"Det har varit kul att se vad som händer i en grupp med olika entreprenörer som står där, precis i skedet att börja göra affärer. De är ofta otroligt öppna för samverkan och det är jätte spännande att se.

De goda resultaten från Global Business Boost har använts i marknadsföring vid rekrytering av bolag och har även lyfts på det årliga eventet BBI-dagen. Där träffas individer, företag och investerare för att utbyta erfarenheter och lyssna till föreläsningar och presentationer. Även andra regioner är aktuella för liknande projekt och framöver hoppas man kunna arbeta geografiskt bredare, helst över hela Sverige. Redan nu har företag från Malmö i söder till Umeå i norr deltagit.

- I grund och botten leder det till att relationer byggs, och relationer leder till affärer, avslutar Anders Cronholm.

Connect Uppsala

Connect Uppsala

Life Science Going Global

Uppsala län, primärt

Samarbetspartner: Innovation Akademiska mfl

Bakgrund projekt: Syftet var att främja internationalisering hos små tillväxtföretag inom medicinteknik och e-hälsa med Norden som prioriteringsområde.

De åtta deltagande företagen erbjöds en kompetensbehovsanalys för att utveckla internationaliseringsstrategier, men fokus låg också på matchning av företag och potentiella styrelseledamöter. Många av företagen hade startat kring en idé eller en uppfinning. Erfarenheterna av styrelsearbete och strategisk utveckling var ringa.

Kriterier för projektdeltagande var att företaget hade vilja och förmåga att växa på en internationell marknad. Företaget matchades sedan med personer med erfarenhet av och intresse för att både arbeta med internationalisering på strategisk nivå och styrelsearbete. Totalt medverkade åtta bolag i projektet.

Intervju med Erik Olaisson, projektledare, Uppsala BIO och Connect Uppsala

Rätt kompetens är grunden till internationalisering

Kompetenspaneler för att matcha företag med mentorer med erfarenhet av internationalisering var några av beståndsdelarna i projektet Life Science Going Global som genomfördes under två år för att hjälpa åtta små företag inom branschen att slå sig in på en internationell marknad.

Presentationer för kompetenspanel

"Vi såg tydligt att bolagen som medverkade behövde hjälp med att bygga upp kompetens i sina styrelser. I ett visst läge är det viktigt att ta extern hjälp för att komma framåt i utvecklingen.

I projektet anordnades kompetenspaneler där bolagen fick komma och presentera sig. Företagen fick göra en företagspitch på max 15 minuter och sedan följde 30 minuter med

frågor och diskussion. Panelen bestod av personer med erfarenhet av att leda företag och med erfarenhet av styrelseuppdrag i företag med liknande utmaningar som de medverkande företagen.

- Målet med övningen var att vi ur kompetenspanelen eller dess nätverk skulle hitta lämpliga mentorer för företagen, alternativt personer för adjungerade till ledningsgruppen under ett år, säger Erik. En del hade arbetat på läkemedelsbolag och hade goda kunskaper av alla led i produktutveckling och som förstår vikten av att hjälpa och stötta små bolag att kommersialisera sina produkter.

Företagen fick stöd av mentorer

Genom mentorskapet skapades mötesplatser där det gavs tid att reflektera över kommersialiserings- och internationaliseringsprocessen.

Connects utvärdering av projektet visade att det viktigaste resultatet är att företagen med mentorernas hjälp fick ökat fokus på bolagets internationaliseringsfrågor, relaterad utbildning och nätverk under 12 månader. Projektet var uppskattat och de medverkande företagen var allt från nöjda till mycket nöjda.

En viktig insikt är att förstå när man är redo för internationalisering

- Många insåg kanske att man inte var riktigt redo att gå utomlands ännu, fortsätter Erik. Och andra behövde mer tid på sig i processen. Vi såg dock tydligt att bolagen har mycket att vinna på att ta hjälp utifrån. Det tar för lång tid om man ska gå igenom alla faser av utveckling internt. Det gäller att våga ta hjälp utifrån och använda sig av proffs i sin styrelse till exempel!

GU Ventures

GU Ventures

Internationalisering genom affärsfokuserat arbete i ledning och styrelse

Västra Götaland

Samarbetspartner: Connect Väst (genom satsningen Nordic Startup Managers)

Bakgrund projekt: Projektet utgick ifrån de utmaningar som identifierats från ett tidigare pilotprojekt. Ett litet innovativt och kunskapsintensivt företag behöver växa och ofta också expandera på den internationella marknaden. I det arbetet är det av stor vikt att få stöd genom rätt kompetens, inte minst att hitta rätt kompetens för styrelsearbetet.

Bolagen behöver internationella perspektiv, kontakter och branschnätverk för att kunna anpassa sina affärsmodeller och för att kunna attrahera internationella kunder eller investerare.

Syftet med projektet var att skapa effektiva arbetsmetoder för multikulturella styrelser och/eller rådgivande grupper.

Målet var att förbereda och genomföra internationaliseringsinsatser i ca 20 företag, främst inom Life Science och ICT. Målet var också att etablera kontakter och samarbete med internationella kluster.

Intervju med Jesper Dahlberg, projektledare

Anpassa modellen för internationalisering efter företaget

Lärdomen blev att en internationaliseringsprocess måste vara individuellt anpassad efter företagets olika förutsättningar och utmaningar för att bli lyckosam. Projektet bestod av två delar. Den ena delen var alltså att hitta generella affärsmodeller för internationalisering av företagen, och den andra att rekrytera ledamöter till styrelser och "advisory boards".

- Den svenska marknaden är liten, säger Jesper Dahlberg. Våra företag har ofta en internationellt gångbar produkt och en hög teknisk nivå inom pharma, miljövänliga material och energikällor. Inte sällan är det en enskild forskare eller en forskargrupp som äger patentet vilket företaget är uppbyggt kring. Det finns en stor efterfrågan från utlandet och internationaliseringen är viktig för att bredda marknaden. Företagets styrelse har då en viktig funktion och att rekrytera rätt kompetens är utmaningen.

Svårt att rekrytera internationella styrelseledamöter

- Det visade sig vara svårt att rekrytera internationella ledamöter till styrelser i svenska tillväxtbolag, fortsätter Jesper. I Sverige kan en före detta VD eller liknande rekryteras till ett nystartat företag. Här har vi en tradition att personer efter sin verksamhet inom näringslivet ställer sin erfarenhet och kompetens till förfogande, kanske helt eller delvis utan kostnad. Men en utländsk person är van vid en helt annan ersättningsnivå. En annan aspekt var det juridiska ansvar som vilar på ledamöter i styrelsen. Vår svenska lagstiftning är obekant för potentiella utländska ledamöter. Den största nyttan av utländska ledamöter har man när kapitalanskaffningen är avklarad. På så vis lämpar sig den utländska kompetensen mer till en "advisory board".

Kunskaper inom nischade områden kräver flera och mer specifika kontakter

Genom att få kontakt med personer från ett visst land fick man tidigare nycklar till att göra affärer i just det landet. Den kunskap som krävs idag för att ta sitt företag utomlands är mindre av generell. Kompetensen som krävs för bolagets internationalisering kanske kräver flera olika människors kunskap.

Många affärsmodeller för internationalisering

Det är svårt att ta fram en generell affärsmodell för hur tillväxtbolag ska internationalisera sig. Det finns i princip alltid olika förutsättningar och mognad hos företagen. Ett bolag som deltog var börsnoterat, snabbväxande och hade sina kunder i forskningsinstitut och universitet. Det viktiga var att få en vetenskaplig förankring och legitimitet, och för detta var en advisory board bästa lösning. Ett annat företag sålde till sjukhus och läkemedelsbolag. Där blev lösningen att skapa en internationell konferens inom området som samlade både investerare och forskare (investeringsbolagen har ofta egna forskare), för att knyta kontakter på ett naturligt sätt.

Internationaliseringskompetens kan tillföras på andra sätt än via utländska styrelseledamöter

Projektets roll blev en insiktsskapande generator. Det finns många sätt och modeller att skapa och hitta nätverk och internationaliseringskompetens. Det som är viktigast för företagen är att de tillförs kompetens för internationalisering, snarare än att rekrytera utländska ledamöter i styrelsen. Projektet är avslutat, men kunskaperna tar man med sig in i nästa projekt (VINK) som fokuserar på det inkubatoritäta Västra Götaland och att utveckla inkubatorerna till en ännu högre och jämnare nivå.

Science Park Mjärdevi

Science Park Mjärdevi

Östergötland

Samarbetspartner: Hyper Island och affärsinkubatorn LEAD

Bakgrund projekt: Projektet var riktat mot unga och innovativa tillväxtbolag i Östergötland. Projektet hade ett tudelat mål. Det ena var att skapa goda förutsättningar för internationalisering, det andra för digitalisering.

I form av workshops, affärscoachning, översyn av styrelsekompetens samt förberedande för ett aktivt i deltagande i internationella events (Web Summit och Slush) skulle företagen få ny kunskap.

En grundläggande utmaning för projektet var företagens varierande mognadsgrad både för internationalisering och digitalisering samt olika förändringar hos projektledning och hos samarbetsparterna. 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 exempelvis kräva mer individuell coaching av företagen.

Intervju med Lena Miranda, vd

Kraft och kunskap att ta nästa steg

Med workshops och individuell coaching fick några unga företag i Östergötland möjlighet att skapa kraft och kompetens för att ta steget ut på en internationell marknad.

Projektet East Sweden Evolution genomfördes av Science Park Mjärdevi i samarbete med Hyper Island och LEAD. Elva unga tillväxtbolag, från olika delar av Östergötland och inom olika branscher, coachades i ett kunskapsprogram med syfte att lättare nå en internationell marknad.

- Projektet uppkom efter funderingar på hur vi skulle kunna bidra till internationaliseringen av små och medelstora företag i vår region, säger Lena Miranda som är vd för Science Park Mjärdevi. Vår övertygelse är att ökad digitalisering är till nytta inför en internationaliseringsfas. Vi valde ut en grupp företag som hade den insikten och som var mogna att ta steget och som inte heller underskattade det arbete som krävs för att lyckas.

Målet var att de deltagande företagen vid projektets slut skulle ha påbörjat en aktivitetsplan för att etablera sig på den internationella marknaden. För de som redan påbörjat denna resa, var målet att de skulle få kraft och kunskap att ta vidare kliv.

Några företag gått vidare i internationaliseringsresan

Projektet erbjöd workshops inom digitalisering och internationalisering, översyn av styrelsekompetensen, deltagande i internationella event som Web Summit och Slush, individuell coaching samt hjälp att hitta andra aktörer inom innovationsstödsystemet.

När projektet var slutfört kunde man konstatera att några av de unga företagen hade tagit sig vidare på sin internationaliseringsresa, samtidigt som andra fått insikt om vilken investering i engagemang, tid och kostnad det innebär att internationaliseras och valt att skjuta på sina planer.

- East Sweden Evolution var ett viktigt första steg för oss att börja jobba med internationalisering, fortsätter Lena. Det handlar om att öppna världen för våra bolag och miljöer.

Viktigt med samverkan med internationaliseringsaktörer för det framtida arbetet

Mjärdevi fortsätter att jobba med internationalisering genom att kartlägga, utveckla och tillgängliggöra kompetens, metoder, processer, kontakter för att kunna hjälpa företag att bli mer konkurrenskraftiga. Men lärdomen från East Sweden Evolution är att man i högre utsträckning söker samverkan med aktörer som har olika erbjudanden kopplat till internationalisering av små och medelstora bolag. Det finns oerhört bra erbjudanden på marknaden som behöver kanaliseras till bolagen.

Fortsatt utveckling av innovationsmiljöernas ekosystem för internationalisering

- Vår uppgift i framtiden blir mer att ha koll på nationella och regionala system och stötta företagen i internationaliseringsprocessen, fortsätter Lena. För oss i innovationsmiljöerna handlar det om att utveckla ett kunnande hos parterna så att vi kan arbeta mer uthålligt och kostnadseffektivt, samt skala upp vårt stöd till fler och mer avancerade företag.

”För oss parter är det viktigt att utveckla ett strukturkapital, bidra till att ekosystemet i regionen blir effektivare i sitt stöd till utveckling av näringslivet.”

I ett pågående projekt – Swedish Scaleups, som drivs av 11 science parks och inkubatorer i regionen - är internationalisering ett av områdena för att bidra till företagens tillväxt och konkurrenskraft.

Sahlgrenska Science Park

Sahlgrenska Science Park

ROADMAP – kundfokuserat beslutsstöd för tidig internationalisering

Västra Götaland, primärt

Samarbetspartner: Business Sweden, UK

Bakgrund projekt: För att nå lönsamhet behöver företag inom Life Science och Medtech satsa på att nå en internationell marknad. När internationaliseringsprocessen startar är den ofta ineffektiv snarare än målfokuserad, kundnära och effektiv. Företagen är för små och väljer att satsa på att utveckla sina produkter för hemmamarknaden i stället. Det var utgångspunkten projektet Roadmap.

Fokus för projektet var Storbritannien som marknad, och National Health Services som primärkund. Projektet bestod två delar; den ena blev Bridge Market Check, och den andra en fortsättningsdel; Bridge Market Access.

Roadmaps mål var att utforma en generisk stödprocess.

Intervju med Ternander, projektledare

Målstyrd resa mot engelsk marknad

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.

- Den svenska marknaden blir snabbt för liten för bolag inom Life Science och Medtech, säger Ted Ternander som är affärsrådgivare hos inkubatorn på Sahlgrenska Science park. Vi siktade in oss på att hjälpa företag till en framtida omsättning på 30 miljoner kronor genom att hjälpa dem att komma in på den engelska marknaden. Fokus var den centraliserade inköpsfunktionen hos National Health Service (NHS). NHS är delvis Englands motsvarighet till Sveriges 21 landsting.

Fokus på den engelska marknaden ingen slump

Den brittiska sjukvården skattefinansieras till stor del, många lösningar för sjukvården importeras. Istället för att spara sig ur det ekonomiska underskottet stöttas utveckling och användning av innovationer. Det finns processer för att hjälpa Life Science och Medtech-bolag.

- Det finns en helt annan inställning i England till att lösa utmaningar än i Sverige och andra länder, säger Ted. Och man är intresserad av att få kontakt med bolag och idéer tidigt i processen för att kunna vara med och påverka.

Mix av deltagande företag, även från andra miljöer än Sahlgrenska

De deltagande företagen var en mix av inkubatorföretag och alumnilföretag från Sahlgrenska, startups från andra inkubatorer och småföretag som inte ingår i någon innovationsmiljö.

Inledande tremånaders program och digitalt analysverktyg

Deltagande företag var med i ett tremånadersprogram, där man startade med att fastställa företagets tre viktigaste strategiska frågor för att kunna ta beslut om internationalisering. Företagen fick även tillgång till ett digitalt analysverktyg för att identifiera potentiella *Key Opinion Leaders* i marknaden.

Ökad kunskap genom workshops och individuell coaching

Deltagarna erbjöds även workshops för styrelse och VD och med olika externa aktörer. Business Sweden UK bistod också med telefonuppföljning och individuell coaching. I den avslutande workshopen i Storbritannien deltog även representanter från NHS (National Health Services) som förklarade hur man implementerar innovationer i vården. Företagen fick också en möjlighet att utveckla sitt nätverk samt att presentera sig för investerare. Syftet var att ge övergripande kunskap om den engelska marknaden och sjukvårdssystemet samt att identifiera strategiska frågeställningar i företagen.

- Vi avslutade programmet med att de deltagande företagen inbjöds till en workshop i London i samband med olika Life Science-konferenser, berättar Erik Heimer Berglund som är affärsrådgivare för digital hälsa vid Sahlgrenska Science Park. Ett svenskt bolag redan etablerat i Storbritannien gav också inspiration och tips.

Bra förberedelser och kartläggning av marknaden

Ted Ternander sammanfattar vad bolagen fick med sig:

"God förberedelse och kartläggning av marknaden är viktig inför en internationaliseringsprocess och att ta fram ett beslutsunderlag som grundar sig i vad patienten eller slutanvändaren tycker".

Handgriplig metod – bra även om inte helt redo för internationalisering

- Den metod som vi använde visade sig vara praktisk och handgriplig, säger Ted. Det har varit en lärresa för både individer och bolag. Av de 14 bolag som deltog fick tre sin första

riktiga kund i samband med projektet. Ett antal företag påbörjade kliniska studier för olika produkter och några av bolagen insåg att de ännu inte var redo för att ta steget utomlands ännu.

- Även ett beslut att avvakta eller att helt avstå en internationell lansering kan vara ett framsteg för ett bolag, fortsätter Ted.

Under projektet utvecklades följande metoder och verktyg:

- Metod för internationaliseringsworkshops för företagsledare med syfte att ge övergripande kunskap om den engelska marknaden och sjukvårdssystemet samt att identifiera strategiska frågeställningar som företagen behöver söka svar på innan man beslutar och startar sin internationaliseringsprocess.
- Digitalt verktyg för att identifiera *Key Opinion Leaders* på olika marknader och inom specifika tillämpningsområden. Verktöget erbjuds av Monocl under namnet Monocl EGO.
- Metod för framtagning av en företagsspecifik roadmap i form av en Market Check Report som baseras på dialog med företaget och djupintervjuer med Key Opinion Leaders och andra experter med kunskap om kundens behov och utmaningar, vårdprocessen, produkt/forskningsområdet och strategiska ingångar till vården.

Tester och utvärdering av utvecklade metoder och verktyg

Utvecklade metoder och verktyg testades på tre företagsgrupper (4—5 deltagare/grupp) som deltog i Bridge Market Check under projektperioden. Metoder och verktyg utvärderades efter hand genom observationer och dialog med deltagande företag samt samarbetsparterna Monocl och Business Sweden. Utvecklade metoder och verktyg finns implementerade i internationaliseringsprogrammet BRIDGE Market Check.

Sting - Stockholm Innovation & Growth

Sting - Stockholm Innovation & Growth

Sting Go Africa

Nationellt

Samarbetspartner: Inclusive Business Sweden, Swecare och RISE.

Bakgrund projekt: Afrika blir en allt viktigare framtida exportmarknad för svenska tillväxtbolag. Sting arbetar under parollen "Where ideas go global" och erbjuder företag en snabbare väg från idé till globalt företag. Fokus var företrädesvis på digitala affärsmodeller.

Målet med "Sting Go Africa" var att:

- Etablera nätverk och samarbete med aktörer i några afrikanska länder.
- Rekrytera 10 deltagande tillväxtbolag som genom projektet får betydande affärsutvecklingsstöd och att tre av de deltagande företagen under projektiden ska genomföra affärer i något av de prioriterade länderna.
- Genom effektiv kunskaps- och resultatspridning från projektet bidra till betydande kompetenshöjning om förutsättningar och möjligheter för svenska startups och unga tillväxtföretag att göra affärer i Afrika.

Intervju med Karin Ruiz, projektledare

Afrika – en allt viktigare marknad

Många afrikanska länder ligger långt framme när det gäller digitalisering och erbjuder stora affärsmöjligheter. Med coaching och nätverkande ville projektet Sting Go Africa hjälpa svenska småföretag att etablera sig i Afrika. Och intresset var stort.

En snabbare väg till affärer för små tillväxtbolag

Afrika växer som en framtida exportmarknad för svenska tillväxtbolag, vilket Karin Ruiz på inkubatorn Sting (Stockholm Innovation & Growth) själv upptäckte under sina år som VD i innovativa tech-bolag som etablerat sig där. Den erfarenheten hade hon stor nytta av som projektledare för projektet Sting Go Africa. Syftet var att erbjuda tillväxtbolag en snabbare väg in på afrikanska marknader och samarbetspartner var Inclusive Business Sweden, Swecare och RISE.

- Det finns plats för många fler företag på de afrikanska marknaderna, säger Karin Ruiz. Det fullständigt bubblar av aktivitet och utvecklingsmöjligheter, men kunskapen om det är väldigt låg i omvärlden. Det sprids ofta en skev bild av länder som är underutvecklade och biståndsfinansierade, men Afrika som kontinent har stor potential! Vi har genom det här projektet försökt höja kunskapen om affärsmöjligheterna i några olika afrikanska länder.

Digitala lösningar öppnar upp för nya typer av affärer

Det finns så många goda exempel på digitala lösningar i Afrika - Kenya var till exempel först i världen med att införa digitala betalningar! Det finns många satsningar på både utbildning och sjukvård på distans genom ökad digitalisering. Man räknar med att 70 procent av alla afrikaner kommer att ha tillgång till mobilt bredband senast 2021. Men många svenska företag vet inte hur de ska göra affärer och bedöma riskerna.

Risk att Sverige halkar efter i Afrika

- Det finns en risk att Sverige halkar efter, fortsätter Karin. Många andra länder som till exempel Kina och USA har kommit mycket längre i sina kontakter med de afrikanska marknaderna.

Events för nätverkande, inspiration och kunskap

Projektet riktade in sig på marknader i Kenya, Tanzania, Nigeria, Rwanda och Uganda och omfattat tre delar: *Den första delen* fokuserade på nätverkande, inspiration, kompetensbyggande och erfarenhetsutbyte med Sverige som bas. Den var öppen för alla svenska små och mellanstora företag. Bland annat genomfördes sex större seminarier och events där närmare 100 små tillväxtföretag deltog med cirka 500 personer.

Facebook för medlemmar

Under projekttiden etablerades också en sluten Facebook-grupp – ”Go Africa” där närmare 70 företag utbyter erfarenhet och information om hur man gör affärer med Afrika.

Sju företag fick individuell coaching, flera har nu etablerade affärsförbindelser

Del två i Sting Go Africa var mer inriktat på individuell coaching och affärsutvecklande stöd.

- Vi handplockade ett antal företag och sju företag fick individuell coaching, säger Karin Ruiz. De fem företag som slutligen fullföljde programmet var AsaDuru, Globhe, RedFlash

Mobile, ReStock och Green Teams. Fyra av de fem har nu etablerade affärsförbindelser med kunder och partners i Afrika.

Besök hos lokala tech-hubbar

Den sista delen i projektet omfattade besök på olika marknader för att etablera samarbete med en rad tech-hubbar i syfte att kunna erbjuda företagentillgång till lokala resurser och nätverk för svenska småföretag.

Afrikanska tech-hubbar har potential att bli "soft landings" för svenska bolag

Målen med projektet Sting Go Africa uppfylldes även om antalet deltagande företag som fick affärsutvecklingsstöd blev något färre. Därtill öppnade projektet med hjälp av deltagande företag upp möjligheter för fler svenska SMF till "soft landings" i ytterligare marknader som till exempel Sydafrika, Ghana, Zambia, Malawi och Etiopien.

"Dessa tech-hubbar kan i framtiden bli kostnadseffektiva språngbrädor, så kallade "soft landings" för de svenska bolag som vill in på afrikanska marknader."

Ökat kompetens hos Sting, men ett fortsatt arbete måste drivas på nationell nivå

Projektet har också varit viktigt för Sting själva

- Vi jobbar mycket med internationalisering men har inte genomfört sådana här projekt tidigare, det ingår inte i vår kärnverksamhet, säger Karin Ruiz. Med Sting Go Africa har vi ökat vår egen kompetens och fått upp ögonen för hur man kan gå tillväga för att hjälpa företag att komma utomlands. Vi har byggt upp verksamheten och jag och min kollega Magnus Rehn kommer att fortsätta att verka för ökat fokus på Afrika. Men det här arbetet borde även drivas på en nationell nivå för att hjälpa fler företag dit!

Go Africa 2.0 - fortsättningsprojekt

Intervju med Mike Debelak, Inclusive Business Sweden

Starka nätverk för etablering på afrikanska marknader

Ett växande nätverk med företag som kan utbyta erfarenheter och få råd av andra och en helpdesk dit man kan vända sig för kunskap och rådgivning. Det är några av delarna som har utvecklats för SMF som vill etablera sig på den afrikanska marknaden i ett uppföljningsprojekt till Go Africa.

Fortsatt utvecklingsarbete

Sedan Stings Go Africa-projekt avslutats driver Inclusive Business Sweden ett fortsättningsprojekt med namnet Go Africa 2.0 där man har arbetat vidare med några av de utmaningar som blev tydliga i det första projektet.

- Syftet med uppföljningsprojektet är att säkra ett långsiktigt blomstrande utbyte mellan svenska små och medelstora företag med hållbara affärsmodeller, särskilt digitala affärsmodeller, som vill in på afrikanska marknader, säger Mike Debelak, en av de ansvariga på Inclusive Business Sweden. Rent konkret innebär det att stärka Go Africa-nätverket och engagera fler svenska företag med intresse för Afrika. En viktig del i det arbetet sker via internet.

Drygt 350 medlemmar i Facebook-grupp

- Vi har etablerat en struktur för att nätverket ska fortsätta att leva efter projektets slut, fortsätter Mike Debelak. Facebook-gruppen som bildades under Go Africa fortsätter att växa, där finns nu cirka 360 medlemmar. Det finns även några afrikanska företag med. På Facebook kan vi interagera med medlemmarna, dela information om funding och lägga ut nyheter. Företagen lägger också själva upp inlägg som till exempel tips på vilka företag som man kan besöka på en resa i en specifik region i Afrika. Eller delar med sig av erfarenheter från lanseringar som kan vara till nytta för andra som står inför samma situation. Vi går igenom inläggen och modererar dem så att innehållet speglar verksamheten. Det är viktigt att det inte missköts och spårar ur!

Flera evenemang

Men projektet Go Afrika 2.0 innehåller även verksamheter "offline". Till exempel har man anordnat event. Bland annat har det anordnats match-making med afrikanska företagsledare som är i Sverige på utbytesprogram genom Svenska Institutet. Allt för att skapa möjligheter för företagen att träffas och skapa personliga kontakter med varandra.

Gott samarbete med Svenska Institutet

- Vi har ett gott samarbete med Svenska Institutet, säger Mike. Svenska och afrikanska företag med samma inriktning kan vara till stor hjälp för varandra när det gäller att starta verksamhet i ett nytt land. För att underlätta etableringen i Afrika behöver man ofta en afrikansk partner som kan hjälpa till på plats med olika problem.

I projektet har man också upprättat en helpdesk dit företagen kan vända sig med sina frågor. Projektet erbjuder kunskap, nätverk och rådgivning. I vissa fall kan vi slussa vidare till olika experter.

UIC – Uppsala Innovation Centre

UIC – Uppsala Innovation Centre

EuroIncNet – European Incubators Network

Uppsala, primärt

Samarbetspartner: Branschorganisationen SISP (inledningsvis)

Bakgrund projekt: Målet med projektet var att utveckla en metod för att stödja inkubatorbolagen i deras internationaliseringsstrategi genom att etablera ett samarbete med utländska inkubatorer. De bolag som deltagit ska efter projektets genomförande ha fått en strategi för sin europeiska expansion, preciserad i en handlingsplan som är specifik för respektive geografisk marknad.

Intervju med Monica Hedberg, projektledare

Högt rankade inkubatorer hjälper varandras bolag

Genom att bygga ett nätverk av högt rankade inkubatorer har man skapat en plattform för små svenska tillväxtbolag att komma ut på en internationell marknad. Och nätverket kan även användas för utländska bolag som vill in på den svenska marknaden.

I dag sker allt mer av de globala företagens innovation genom interaktion med små, snabbväxande och innovativa företag. Projektet EuroIncNet skapades för att ta fram en modell för hur man bygger upp samverkan mellan inkubatorer i olika länder. Målet var att utveckla metoder och arbetssätt för att stödja inkubatorbolag i deras internationaliseringsstrategi via samarbete med utländska inkubatorer.

Nätverk av Europas bästa affärsinkubatorer

I stället för att använda de traditionella vägarna ville man bygga upp ett nätverk av de bästa inkubatorerna i Västeuropa och upprätta en plattform för att underlätta internationalisering. Bakom projektet står Uppsala Innovation Centre AB, UIC, som är en av landets främsta företagsinkubatorer och acceleratorer.

- Vi är framgångsrika och den positionen kan vi använda för att hjälpa andra, säger Monica Hedberg som är ansvarig för EuroIncNet på UIC. Varför inte samordna med det nämnda nätverket för att hjälpa våra svenska företag ut på den europeiska marknaden? Vi har etablerade kontakter som endast sporadiskt utnyttjas.

Bolag i olika branscher och faser och med olika marknadspreferenser

Målgruppen för EuroIncNet är bolag i olika faser och inom olika branscher. De som bedöms ha rätt förutsättningar att etablera sig på den aktuella marknaden kopplas ihop med inkubatorer från nätverket som hjälper dem lägga upp en strategi och ett förslag till process.

- Ett bolag ville in på den engelska marknaden, berättar Monica. Vi kontaktade den engelska inkubatorn Set Squared, som är en inkubator i nätverket, och hörde om de kunde avsätta cirka tio timmar för en första genomgång med vårt bolag. När man sedan bedömde att det fanns potential så ansökte vi om ytterligare cirka 40 timmar hos den engelska inkubatorn för att förbereda en lansering och ett förslag på strategi för etableringen in på den marknaden.

- Vi som inkubator har lätt att förstå andra inkubatorer och kan vara en mer effektiv part i en internationaliseringsprocess, fortsätter Monica. Samarbetet har också lett till att vi tagit emot utländska bolag via inkubatorerna i nätverket. Det är ju optimalt om det kan fungera åt båda hållen!

Integrerat i den ordinarie inkubatorsverksamheten

Initiativet fick efter pilotprojektet med Tillväxtverket också finansiering från Europeiska Struktur fonden och även från Vinnova.

Plattformen och samarbetet som byggdes upp i projektet fungerar även nu efter projektets slut som en integrerad del i UIC:s inkubatorverksamhet, för att stötta UIC-bolagens internationella expansion.

Utmaningen har varit att ta fram bolag som har nått tillräcklig mognad för att lanseras på en internationell marknad. För att komma i fråga ska företaget vara väl etablerat på sin hemmamarknad och ha bevisat att affärsmodellen fungerar. Det är inte heller lätt att förutse vilka utmaningar som bolaget har på den nya marknaden.

- Det är viktigt att vi känner våra bolag, säger Monica. Det handlar om att sätta sig in i lagar och regleringar för den nya marknaden och vara noggrann med kommunikationen.

Projektets mål var att inleda samarbete med minst sex europeiska inkubatorer som också uppnåddes. Det har i dagsläget landat på fem. Det finns dock fler intressenter på väg in.

Etablerad arbetsmetod

- Fram till oktober 2018 hade tio pilotbolag aktiverats. Sju av dem kom från UIC, två från Imec/Belgien och ett från INiTS i Österrike. Vi ser projektet som mycket lyckat och verksamheten har nu övergått till att vara en etablerad arbetsmetod i vår verksamhet. Ett av målen är nu att sprida modellen till andra inkubatorer i andra regioner. *Läs mer på uic.se/euroincnet*

Tre kompletterande specialprojekt

Cloudberry Communications: Boost Asia

Boost Asia var ett projekt som omvandlades till en förstudie (*utgiven som publikation av Tillväxtverket*) som visar på trender, utmaningar, verktyg och projekt för att stärka born globals-företag i Asien. Nya möjligheter finns på tillväxtmarknader som Asien och framför allt Kina. Tillväxtmarknaderna kan ha andra digitala kanaler för försäljning och information och ett annat ekosystem för näringslivet än i västvärlden. Svenska tillväxtföretag behöver lära mer, lära om och lära nytt, och förhålla sig till nya kunskaper och insikter. I rapporten ges exempel på skillnader i affärskulturer och näringslivsutveckling, hur företag kan agera och vilken typ av stöd som svenska born globals och andra tillväxtföretag kan behöva för att lyckas i sin etablering.

Inkubera Örebro: Ökad internationalisering i innovativa tillväxtföretag "Step Global"

Syftet var att minska tröskeln för export för innovativa tillväxtföretag i Örebroregionen. I projektet medverkande tio företag. Insatserna bestod av Business Model Canvas-analys genomförd av studenter tillsammans med coach, kunskapshöjande seminarier, individuell coaching samt två resor till Berlin och Holland.

Projektet genomfördes i samverkan med Örebro Universitet, Almi/Enterprise Europe Network och Business Sweden och hade även som övergripande mål att utveckla samarbetet mellan regionens parter.

Increm Invest Utveckling AB: Digital Accelerator

Projektet avsåg en förstudie och framtagandet av en egenutvecklad acceleratormodell för internationell tillväxt. Inriktningen var mot mjukvarubaserade tillväxtbolag, med svenska och internationella samarbetspartners och sponsorer, ex vis storföretag och olika typer av investerare. En slutsats var att det är svårare än förväntat att driva en privatfinansierad accelerator av denna modell.

4 Sammanfattning av följeforskningen

Forskningsstudien analyserade Tillväxtverkets programsatsning för förberedande internationalisering, Internationaliseringskompetens. Forskarna följde åtta projekt med cirka 80 deltagande företag.

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 fokuserade 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.

Programmet uppfyllde målsättningen – ökad kundkompetens

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.

Tidigare erfarenhet av försäljning ökar nyttan med deltagande

Företag som ännu inte haft någon försäljning eller var nyetablerade vid programstart hade generellt svårare att dra nytta av sitt deltagande 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

Anpassad affärsrådgivning, som tar sin utgångspunkt i företagets förutsättningar och affärsmodell och som fokuserar på branschspecifika och landspecifika 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.

Affärsnätverk, relationer och kompetensförsörjning

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.

Flera av företagen lyfte fram att programmet skapade en medvetenhet om behovet av rätt team och medarbetare i företaget samt andra strategiska nätverkskontakter för att få till stånd en lyckad internationell expansion.

Lokal förståelse och praxis på den utländska marknaden

En ytterligare aspekt som flera företag tog upp i fallstudierna är behovet av att ha tillräcklig kunskap om den utländska marknaden som de önskar att expandera till. De pekade också på behovet av att förstå den utländska marknads komplexitet men också av att bättre förstå praxis på marknaden för att kunna expandera internationellt.

Forskarnas rekommendationer

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

Ytterligare rekommendationer

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

5 Aktuell internationaliseringsforskning

Internationalisering - ett riskhanterande snarare än ett risktagande

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 vårt 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.

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 balanserad hastighet.

Internationalisering handlar om etablering i affärsnätverk...



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

Affärsnätverken är viktiga av flera skäl

Det är i affärsnätverken som 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.

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 företaget utvecklar *affärsrelationer och affärsnätverk* med andra företag.

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.

Mer stabil och förutsägbar marknad: Traditionell affärsplanering

Det mer traditionella företagandet utgår vanligen från att framtiden är förutsägbar och att företagets avgörande skicklighet ligger i att kunna planera på förhand fastställda mål.

Målen bör vara mätbara och handlar till exempel om antalet kunder, försäljningsvolymen och marknadssegment. Ju bättre affärsplaner, desto framgångsrikare företag. I modern forskning går denna syn under namnet "*causation*".

"Vad behöver jag för att nå mina mål?"

Den traditionella och mer planeringsbaserade logiken utgår ifrån målet och identifierar de resurser som behöver anskaffas för att nå dit.

Okänd framtid och mer oförutsägbar marknad: Flexibelt och kreativt beslutsfattande

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 faktiska 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.

"Vad kan jag göra med de medel som jag har till förfogande?"

Den framväxande och mer effekt- och improvisationsbaserade logiken utgår ifrån resurser som finns och utvecklar mål för var och hur de kan användas.

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.

Läs mer i följeforskningsrapporten, se listan över publikationer sist i denna rapport.

6 Studie och kartläggning av Kontigo

På uppdrag av Tillväxtverket genomförde konsultföretaget Kontigo en studie med syftet att utforska hur det svenska stödsystemet för internationaliseringsfrämjande av små och medelstora företags fungerar. Fokus var på vilken roll och kompetens som inkubatorer och liknande affärsutvecklingsorganisationer har och hur dessa kan komplettera främjandesystemet nationellt och regionalt. Utgångspunkten var erbjudanden om kvalificerat stöd genom coaching och rådgivning direkt till företagen.

Kontigo genomförde drygt trettio intervjuer med branschorganisationer, myndigheter (inklusive Tillväxtverket), regionala utvecklingsaktörer, inkubatorer och science parks (projektledarna för Internationaliseringskompetens), Almi-bolag och representanter för Business Sweden.

Dokumentstudierna byggde på olika utredningar, kartläggningar och forskning samt på dokumentation från genomförandet av insatsen för Internationaliseringskompetens.

Mindre överlappning mellan nationella statliga aktörer

Sweco genomförde på uppdrag av Statskontoret 2016 en kartläggning av aktörerna inom det statliga exportfrämjandet. En central slutsats var att överlappningar är begränsade och att de i huvudsak beror på att aktörerna i systemet kompletterar varandra.

Företagsfrämjarna fyller olika funktioner och de samarbetar ofta med varandra.

Överlappningen kan vara upplevd snarare än faktisk och kan bero på att informationen om tjänsterna är svår att tolka för målgrupperna. Tjänsteerbjudandena kan ha liknande innehåll men riktas mot olika målgrupper eller så har tjänsterna liknande namn men olika innehåll.

På regional nivå är främjandesystemet mer fragmenterat och mer överlappande. Det har tidigare studier redan konstaterat och Kontigos studie bekräftar denna bild. De olika aktörernas respektive roller är inte alltid helt tydliga och det verkar finnas en viss konkurrens om tillväxtföretag. Tjänsteutbudet påverkas förstås också av olika regeringsuppdrag. Detta kan skapa otydlighet gentemot företagen och även innebära suboptimeringar.

Företagens utmaningar vid internationalisering

Affärsstrategisk marknadskompetens

Små och medelstora företag som konkurrerar på nya marknader kan välja att inte förändra något i sitt utbud, varken produkter eller tjänster, och kan på så sätt hålla nere sina kostnader. Men risken finns då att kundnyttan minskar på sikt. Företagen kan i stället välja att anpassa produkten eller tjänsten efter aktuella internationella marknader och kundsegment. Det ökar företagets kostnader för exempelvis utveckling, tillverkning och marknadsföring. Företaget behöver egen strategisk affärskompetens eller externt stöd från affärscoach eller rådgivare.

Affärsjuridisk kompetens

Det är en tydlig trend att affärsjuridikens betydelse ökar för vissa företag, inte minst mot bakgrund av en allt högre globalisering. Exempelvis innebär digitaliseringen nya situationer där avtal krävs för att företagen ska leva upp till lagar som dataskyddsförordningen GDPR, finansiella lagar och regler.

När det gäller e-handel innebär de uppbrutna värdekedjorna fler avtal med fler underleverantörer. Det behövs avtal för att hantera rättigheter kopplade till databaser, avtal rörande ansvar för leveranser etc.

För företag med snabbt skalbara affärsidéer ställs krav på att sätta sig in i flera länders lagstiftning samtidigt. Om man går genom etablerade försäljningskanaler, särskilt globala digitala försäljningsplattformar, är i sig rättsbördan för det enskilda företaget begränsat. Samtidigt kan stora globala aktörer sätta de juridiska villkoren och det lilla företags möjligheter att påverka dessa är i princip obefintliga.

Ledarskapsutveckling och kompetensförsörjning

Insatser för att stärka styrelsearbetet ökar också vid internationalisering, till exempel insatser för strategisk bolagsstyrning, externa kontakter och nätverk eller ett advisory board. Det är av stor betydelse att strategierna är väl förankrade i företagskulturen.

Vid valet av etableringsstrategi står många företag inför valet att bygga upp egna resurser på marknaden, oftast då i form av ett säljbolag, eller om försäljningen ska gå via någon typ av mellanhand, agent eller distributör. Det är många faktorer som spelar in vid valet, alltifrån vilken kompetens företaget har, tidsaspekten och riskhanteringen för vald marknad och kund.

Den strategi för internationalisering som ett företag väljer ökar givetvis vikten av personalfrågor och kompetensförsörjning. Inte minst kunskapsintensiva och snabbväxande företag måste rekrytera nyckelpersoner med rätt kunskaper och färdigheter för att säkerställa framgång.

Utmaningar för främjandesystemet

Mer samlat arbete för internationalisering

Synen på vad internationaliseringsfrämjande innebär förändras. Ett regionalt främjandesystem behöver mer än i dag arbeta integrerat med olika frågor som rör internationalisering, från det att företagen förbereder sig på "hemmaplan" till att de etablerar sig internationellt. Det finns inte en främjandeaktör som kan ta täten – samarbete är helt enkelt nödvändigt.

Svårt nå alla företag med internationaliseringspotential

Främjandesystemet har ibland svårt att fånga upp etablerade företag med befintliga affärer och verksamhet i Sverige som har en potential att också växa på utländska marknader. Det handlar om företag som både kan finnas innanför innovationsmiljöerna, men inte minst utanför denna miljö. De kanske inte är de mest innovativa företagen men de kan ändå ha en god tillväxtpotential.

Kortsiktiga effekter kontra långsiktigt mer systempåverkande effekter

Nationella myndigheter som Tillväxtverket och Vinnova, har tillsammans med regionerna, en central roll som finansiärer av direkta företagsstöd eller av projekt som drivs av främjandeorganisationer för och tillsammans med SMF. Flera främjandeaktörer betonar i intervjuerna vikten av generalitet och flexibilitet i stöden för att företagen ska ha möjlighet att styra pengarna mot de insatser som de tycker är mest kritiska. Samtidigt kan strategiska satsningar som kanske inte är de mest effektiva kortsiktigt för de enskilda små företagen vara mer samhällsekonomiskt effektiva och långsiktigt hållbara på systemnivå.

Små företag har inte råd att använda vissa tjänster, mellansteg kan behövas

Business Swedens kostnadsfria tjänster upplevs som ett effektivt och ändamålsenligt stöd. Däremot menar flera intervjuade att mindre företag har svårt att ta del av det mer operativa stödet i form av till exempel marknadsplaner och marknadsanalyser, eftersom de är för dyra. Det saknas ett mellansteg mellan det kostnadsfria internationaliseringsförberedande stödet och det mer specifika eller operativa stöd som erbjuds på marknadsmässiga villkor.

Mer målgruppsanpassat stöd för mindre företag, särskilt för tillväxtmarknader

Stöd till mindre företag kräver ett fokus, en logik och en pedagogik som passar dem. En del aktörer menar att det saknas tillräckligt anpassade insatser och rådgivning för att stödja mindre företag, särskilt för nya tillväxtmarknader. Det pågår dock en utveckling inom området. Business Sweden, exempelvis, utvecklar fler tjänster som är skraddarsydda också för småföretag.

Mindre företag behöver även idag stöd för att gå in på närliggande marknader

De mindre företagen behöver effektivt stöd för att kunna gå in på geografiskt och kulturellt närliggande marknader, eftersom mindre företag vanligen inleder sin internationalisering på de nordiska och nordeuropeiska marknaderna. Mindre företag har begränsade möjligheter att delta i satsningar på stora strategiskt viktiga affärer på marknader utanför EU.

Dra nytta av underleverantörsnätverk

Mindre företag kan också dra nytta av stöd mot andra marknader, till exempel genom att vara en del av underleverantörsnätverk till större företag som etablerar sig utomlands. För att stimulera det behövs samarbetsytor eller innovationshubbar där mindre och större företag möts för att utveckla gemensamma satsningar på tillväxtmarknader.

Samarbetet mellan storföretag och mindre företag måste förstärkas

Ett förstärkt samarbete mellan stora och mindre företag är ett bra sätt att främja små och medelstora företags internationalisering. Det finns redan satsningar som kan vara ett steg i rätt riktning, till exempel Ignite-projektet. Projektet finansieras av Vinnova och drivs av inkubatorerna Things, Sting och Lead i samarbete med SISP - branschföreningen Swedish Incubators & Science Parks. Syftet är att få igång samarbeten mellan nystartade småföretag och etablerade större företag.

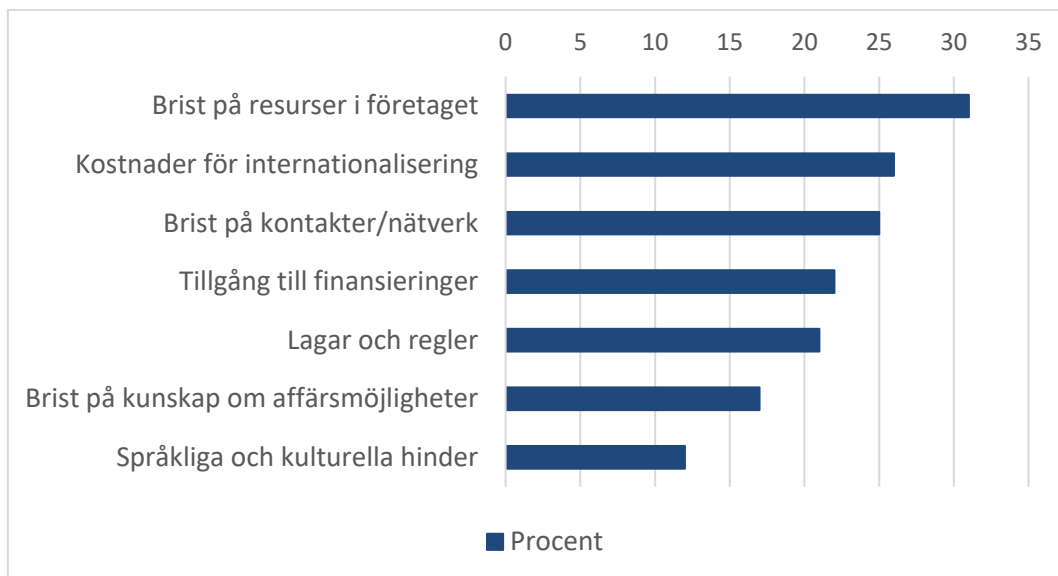
Rätt kompetens och råd

Främjandesystemet måste ha en tillräcklig och ständigt uppdaterad kompetens och rätt relationer till andra aktörer för att kunna ge rätt råd och vägledning. En risk kan annars vara att företagsfrämjare exempelvis påverkar företag till en för snabb internationalisering när mognad saknas för detta. Felaktiga råd kan bli kostsamma.

4K-kompetensen

Det finns olika hinder för internationalisering. Tillväxtverket gör en återkommande enkät till små och medelstora företag, Företagens villkor och verklighet, där företagen bland annat svarar på frågor om hinder för internationalisering. Svaren visar att resurser, kostnader och brist på nätverk är de största hindren.

Främjandesystemet måste speciellt utveckla 4K-kompetensen: kunskap, kontakter, kapital och kund. Intervjuerna förstärker denna slutsats. Särskilt viktigt är **kundperspektivet**.



Källa: Tillväxtverkets enkätundersökning Företagens villkor och verklighet 2017. Bearbetad av Kontigo. *Andel internationellt inriktade företag* (%) 2017 som ser stort hinder för internationalisering i olika faktorer.* *Omfattar de företag som är internationellt verksamma eller som ser internationalisering som en möjlighet på sikt.

Inkubatorer och science park är inte någon homogen grupp

Det är tydligt att kompetens och kapacitet skiljer sig markant åt mellan olika inkubatorer och science parks vilket ger olika förutsättningarna att stötta internationalisering regionalt. Det är delvis en resursfråga och handlar om att hitta och kunna attrahera affärscoacher och affärsrådgivare med internationell erfarenhet till verksamheten. Vissa större affärsinkubatorer och science parks har å andra sidan goda grundkunskaper och stödprocesser för att stötta små innovativa och kunskapsintensiva företag.

Aktörer i mindre regioner menar oftare att inkubatorer och science parks främst bör fånga upp företag och hänvisa dem till andra aktörer. Detta är lite motsägelsefullt då det faktiskt krävs grundläggande internationaliseringskunskaper även för att kunna fånga och hänvisa företagen till rätt typ av stöd.

Inkubatorer och science parks behövs för internationaliseringsfrämjandet

Inkubatorer och science parks spelar en central roll för små innovativa tillväxtföretag och startup-bolag. De har en spetskompetens om affärsutveckling som andra internationaliseringsfrämjande aktörer saknar. De är också vana vid att jobba med skraddarsydda lösningar och att se internationalisering som en del av, eller som en möjlig väg in i, ett företags affärsutveckling. De kan fungera som ögonöppnare i företagen.

Samsyn saknas avseende inkubatorers och science parks roll för internationalisering

Det saknas en samsyn om vilken roll inkubatorer och science parks har och bör ha i internationaliseringsfrämjandet, men de är ändå ett viktigt komplement till andra aktörer. Avsaknaden av samsyn handlar delvis om bristen på insikter och kunskap om vilka förutsättningar som finns i innovationsmiljöerna för att stötta internationalisering.

Efterfrågestyrt eller proaktivt internationaliseringsfrämjande

Det finns två huvudsakliga typer av internationaliseringsfrämjande i inkubatorer och science parks – proaktivt respektive efterfrågestyrt.

Efterfrågestyrt internationaliseringsfrämjande innebär att inkubatorer och science parks själva erbjuder eller hänvisar till stöd om och när företagen vill gå ut på en internationell marknad och att dessa efterfrågar stöd.

Proaktivt främjande är när internationaliseringen är integrerad i rådgivningsprocesserna. Inkubatorer och science parks ger råd baserat på affärsidéers internationella potential och lyfter frågor kring globala marknader. Det kan handla om ett företag med en nischad affärsidé som inte är bärkraftig på en nationell marknad men som däremot är internationellt skalbar, och där företaget då uppmanas att gå ut direkt på en internationell marknad.

Vissa affärsinkubatorer har egen rådgivningskompetens för internationalisering

De inkubatorer som har en egen coachnings- och rådgivningskompetens har generellt en god förmåga att arbeta proaktivt med internationalisering bland företagen. De bygger också upp samarbeten med olika partner för nischad affärsrådgivning, till exempel för marknads- och kundspecifik rådgivning.

7 Uppföljning och utvärdering

Utvärdering av Kontigo

På uppdrag av Tillväxtverket genomförde konsultföretaget Kontigo 2017 en mindre utvärdering av Internationaliseringskompetens där projektägare, intressenter och följeforskare intervjuades; 11 projektägare, 2 företag och 4 följeforskare samt en konsult.

Nedanstående bearbetade text är plockad ur Kontigos studie:

Projekten nyskapande, men i olika grad

Angreppssätt, modeller och målgrupper är nyskapande i projekten, även om de är nyskapande i olika grad och alla komponenter är inte heller nyskapande för samtliga projekt. Tyngdpunkten ligger på kompetensutveckling för företagen, främst i grupp och nätverk, men i de flera fall erbjuds också individuell coaching eller rådgivning. Projekten har samarbetspartner och/eller nätverk knutna till sig

Utmaningar i projekten

Säkerställ metodutveckling och nyskapande

Säkerställ metodutvecklande och innovativa ambitioner och förmåga redan i urvalsprocessen. Nyskapande och effektiva metoder i insatsen bör spridas. Det är viktigt att ett metodutvecklande inslag finns i ännu flera projekt.

Selektering och rekrytering av rätt typ av företag

Projekten behöver tydliggöra sina respektive målgrupper och säkerställa en relativ homogenitet. Kontigos bild är att projekten kan vara ännu tydligare med sitt syfte och målgrupp och på så sätt kunna sätta smarta mål och bli ännu mer uppföljningsbara. Det är också viktigt för resultaten i projekten att företagen befinner sig i ungefär samma fas i internationaliseringsprocessen och har någorlunda liknande affärsmodeller.

Integrering i befintliga processer för bättre strukturpåverkan

Det är ett intressant grepp och ett nytt sätt för många affärsinkubatorer att arbeta med internationalisering. Samtidigt finns det en risk att internationaliseringsspåret inte fullt ut lyfts in i ordinarie processer och verksamhet.

Strategiska och kompletterande satsningar på internationella marknader

Insatsen visar ett värde i att företagsfrämjare i innovationsmiljöer besitter branschkompetens och annan relevant spetskompetens samt har etablerade nätverk på särskilt utvalda internationella marknader. Det finns en potential och mervärde i att behålla och ytterligare utveckla denna typ av internationaliseringsfrämjande.

Några framgångsfaktorer

Metoder för att bredda rekryteringen – uppsökande verksamhet

Projektet Barcamper hade en pool av intressanta idéer och entreprenörer som inte söker sig till traditionella innovationsmiljöer. Projektet fick ett stort genomslag under turnén och var i huvudsak fullbokat vid varje stopp. Det finns en utvecklingspotential att hitta nya företagare, där Barcampers metod för att nå dessa är en väg. Ett intressant faktum var att en majoritet av deltagarna i projektet var kvinnor. Detta tyder på att innovativa grepp för att hitta kommersialiseringsbara idéer är viktigt ur ett jämställdhetsperspektiv. Också investerarperspektivet i projektet får ses som en intressant utgångspunkt för att skapa processer i bolagen.

Internationaliseringsmognad som metod för förflyttning mot internationalisering

Sahlgrenska Science Parks projekt bygger på en kontinuerlig värdering av företagens internationaliseringsmognad. Sahlgrenska valde en specifik marknad – Storbritannien. Projektet utvecklade och följde en metodik för att värdera om företaget är redo att gå in på den brittiska marknaden och att det har den typ av produktanpassning och verifiering som krävs för att göra affärer där.. Det nyskapande handlar om att kunna värdera mognadsgraden för internationalisering som en integrerad del av processen.

Separata spår - effektiv metod när internationaliseringsmognaden skiljer sig åt

Sting hade i Go Africa-projektet en utmaning i att många av de sökande företagen inte höll rätt nivå och kvalitet. De saknade insikter och mognad för att gå in i en så pass krävande satsning. Projektet strukturerades därför tidigt om för att kunna erbjuda en alternativ process för de företag som inte kunde delta i den ordinarie insatsen. I detta spår fokuserades på mer generella aktiviteter som workshops och föreläsningar. I det ordinarie spåret rekryterades företag som fick konkret affärsutvecklingsstöd i form av tillgång till kontakter, nätverk, coachning och rådgivning för en etablering på marknader i Afrika.

Internationella affärsnätverk

Affärsnätverk i internationella plattformar och hotspots gör att aktören kan erbjuda spetsigare stöd. Ett annat exempel här på ett bra nätverk är projektet EuroIncNet där Uppsala Innovation Centre (UIC) skapade ett europeiskt inkubatornätverk tillsammans med några av Europas främsta affärsinkubatorer.

Ett par av projekten arbetade med studieresor där man utgick ifrån vilka marknader som var mest intressanta för de deltagande företagen, orter och resplan för var redan bestämda.

Lokala plattformar och hotspots gör inkubatorernas erbjudanden spetsigare

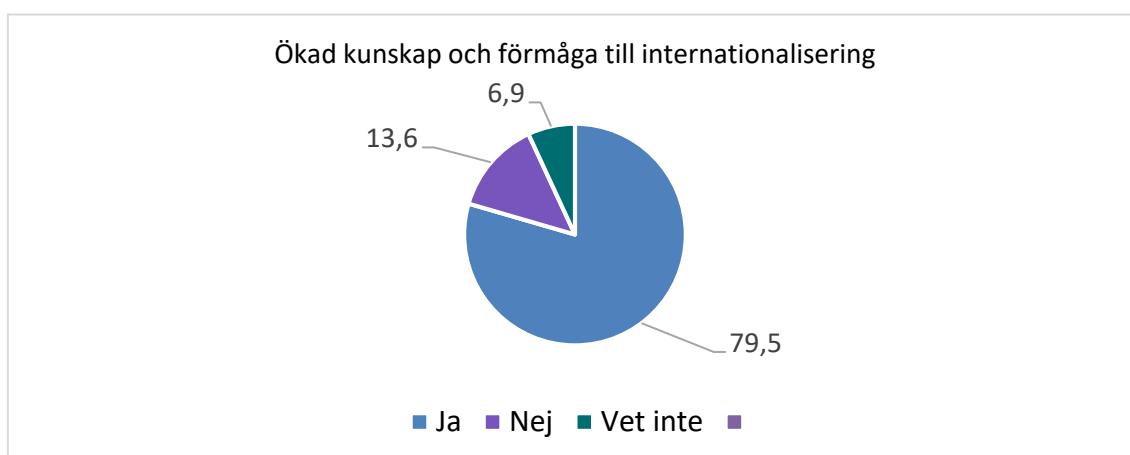
Istället för att låta företagande intresse styra val av lokal marknad och bygga kunskap efter hand, så kan man låta företagsfrämjarna bygga upp en kunskapsbas och lokala relevanta affärskontakter. Projektägaren agerar som expert eller kompetenshubb för dessa marknader gentemot de deltagande företagen. Nackdelen är att man kan begränsa målgruppen av företag som är intresserade av just denna lite mer nischade marknad.

Tillväxtverkets uppföljningsenkät 2017

Tillväxtverket skickade under senhösten 2017 ut en uppföljningsenkät till deltagande företag i projekten. Enligt följeforskarnas uppföljning ett knappt år senare så hade majoriteten av de deltagande företagen påbörjat ett förändringsarbete. Denna slutsats stöds av Tillväxtverkets företagsenkät.

Ökad förmåga till internationalisering

En majoritet av företagen angav att de fått en ökad kunskap och förmåga till internationalisering.

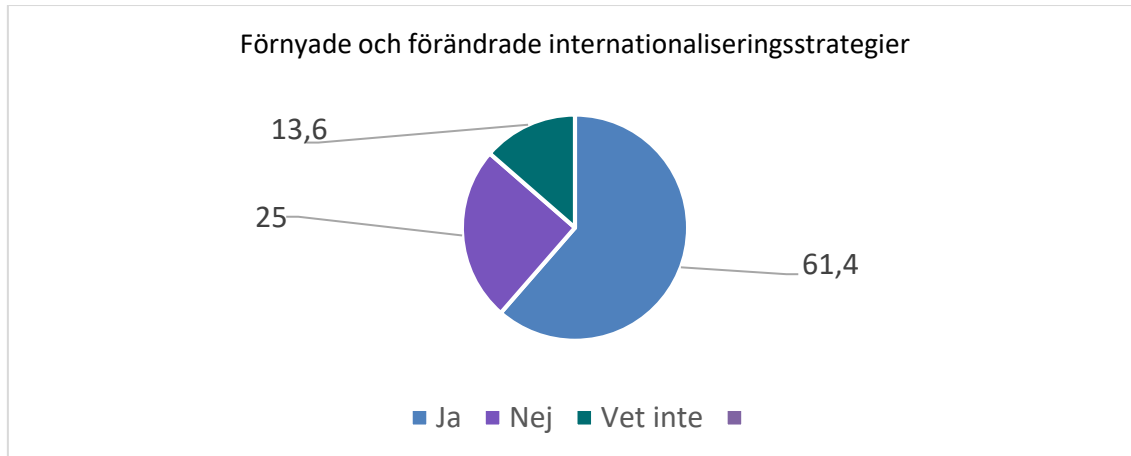


Källa: Tillväxtverkets enkätuppföljning 2017 - andel företag i procent

Ökade kund- och marknadskunskaper och kunskaper om internationella affärsnätverk	Antal
Identifiering av internationella marknader, kunder och samarbetspartner	21
Identifiering av relevant information och rådgivning för internationalisering	20
Internationella affärsnätverk och affärskontakter	15
Utveckling och anpassning av digitala affärsmodeller och tjänster för den internationella marknaden	12
Svarande	35

Förändrade internationaliseringsstrategier

Över 60 procent av företagen angav att de genom projektdeltagandet förnyat och förändrat sina strategier för internationalisering.



Källa: Tillväxtverkets enkätuppföljning 2017 - andel företag i procent

Tillväxtverkets rapporter

Kompetensutvecklingsprogrammet för tillväxt i småföretag

Publikationer kopplat till insatserna för Internationaliseringskompetens

Internationaliseringskompetens - kortversion

Att förbereda små tillväxtföretag och startups för internationalisering. En kortad version av en studie av följeforskare.

Pub.nr. 0312, 2019

Internationaliseringskompetens, full version

Följeforskningsstudie om att stötta och förbereda små tillväxtföretags internationalisering

Pub.nr. 0285 2019

Boost Asia

Boost Asia - Trender, utmaningar och verktyg för att stärka born globals

Info 0697, 2018

Klara, färdiga, internationalisera!

En exempelskrift om hur svenska företag kan få hjälp att ta sig ut på en internationell marknad

Info 0677, 2017

Att förberedas för internationalisering

En utvärdering av pilotsatsningen för internationaliseringskompetens 2013–2015

Info 0620, 2015

Relaterade publikationer till internationalisering

Den affärsjuridiska resan

Juridik som stöd för strategisk affärsutveckling i företag

Pub.nr. 0716, 2019

Legal tech

En kartläggning av en affärsjuridisk marknad under omvandling

Pub.nr.0286, 2019

Publikationer inom Strategiskt styrelsearbete

Framgångsrikt styrelsearbete – en nyckelfråga

Att se styrelsen som en resurs för affärsutveckling. Erfarenheter och lärande från satsningen på Strategiskt styrelsearbete 2015–2017

Pub.nr.0304, 2019

Ägardirektiv

Två fiktiva exempel på ägardirektiv framtagna i utbildningssyfte

Pub.nr. 0306, 2019

Styrelsetrappan

Vilken styrelseform passar ditt företag? Låt dig inspireras av Styrelsetrappan, din guide till strategiskt styrelsearbete!

Pub.nr. 0715, 2019

Strategisk styrelsekompetens

Kartläggning av aktörer, utbud och efterfrågan

Rapport 0215, 2017

Strategiskt styrelsearbete – starkare företag

Olika projektexempel och erfarenheter från pilotsatsningen på Strategiskt styrelsearbete 2013–2014

Info 0571, 2016