



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Vt 2002

Kandidatuppsats FEK 581

Företagsstrategi och ledarskap

Internationaliseringsprocessen

- en fallstudie av små innovativa företag

Författare:

Ulf Börjesson

Yasmine Foit

Pavel Gómez García

Michael Strömblad

Handledare:

Gösta Wijk

Sammanfattning

Uppsatsens huvudsakliga tema är internationaliseringsprocessen för små innovativa företag. Vårt syfte har varit att undersöka huruvida de evolutionistiska modellerna kan förklara internationaliseringsmönstret hos små innovativa företag eller om det är andra faktorer som styr. Några av de teorier vi behandlar är uppsalamodellen och nätverksmodellen samt den så kallade born global teorin. Vi vill med vår studie komma fram till om den stegvisa internationaliseringen, som uppsalamodellen förespråkar, även kan förklara de innovativa företagens internationaliseringsprocess.

Den huvudsakliga empirin har vi hämtat från fallstudier med tre små innovativa företag där vi närmare granskat dess olika internationaliseringsprocesser. Våra fallföretag utgörs av tjänsteföretaget Q-labs och de utvecklingsinriktade företagen Anoto AB och Biogaia AB. Resultatet vi har kommit fram till är att de innovativa företag skiljer sig från det traditionella tillvägagångssättet. Här kännetecknas det mer av en tidig samt snabb internationalisering där de innovativa företagen snarare söker sig direkt ut på internationella marknader än att de väntar på att hemmamarknaden först ska mättas. Det vill säga företagen ser den globala marknaden som sin hemmamarknad.

Innehållsförteckning

1	Inledning	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Problemformulering	6
1.3	Syfte	6
1.4	Definitioner	6
2	Metod	7
2.1	Val av ämne	7
2.2	Val av metod	7
2.2.1	Kvantitativ och kvalitativ forskning	7
2.3	Val av teori	8
2.4	Val av företag	8
2.5	Datainsamling	8
2.5.1	Intervjuer	9
2.5.2	Validitet	9
2.5.3	Reliabilitet	9
2.5.4	Källkritik	10
3	Introduktion till internationalisering och globalisering	11
3.1	Rishtaganden vid internationalisering	11
3.2	Kunskap	11
3.3	Psykiskt och fysiskt avstånd	12
3.4	Olika former av inträdesstrategier	13
3.4.1	Export	13
3.4.2	Joint venture	14
3.4.3	Direktinvestering	14
4	Internationaliseringsmodeller	16
4.1	Uppsalamodellen	16
4.2	Nätverksmodellen	18
4.3	Born Global	19
4.3.1	Praktiska hinder och åtgärder med internationaliseringen	21
5	Empiri	24
5.1	Q-labs	24
5.1.1	Historia och bakgrund	24
5.1.2	Internationalisering	24
5.1.3	Hur synas på den internationella scenen?	26
5.1.4	Hur sker direktinvesteringarna?	26
5.1.5	Framtiden	26
5.1.6	Lärdomar av internationaliseringen	27
5.2	Biogaia Biologics AB	28
5.2.1	Historia och bakgrund	28
5.2.2	Ett innovativt företag	29
5.2.3	Internationalisering	29
5.2.4	Hur synas på den internationella scenen?	30
5.2.5	Framtiden	30
5.2.6	Lärdomar av internationaliseringen	30
5.3	Anoto AB	32
5.3.1	Historia och bakgrund	32
5.3.2	Internationalisering	32
5.3.3	Syner på internationella investeringar	33
5.3.4	Hur synas på den internationella scenen	34
5.3.5	Framtiden	34
5.3.6	Lärdomar av internationalisering	35
6	Analys	36
6.1	Motiv och vision	36
6.2	Resurser	38
6.3	Nätverk	39
6.4	Marknadsförutsättningar	40
6.5	Inträdesstrategi	41
7	Slutsatser	44

7.1	Inträde	44
7.2	Avstånd	45
7.3	Hemmamarknaden.....	45
7.4	Kunskap.....	45
Källförteckning		47

1 Inledning

Denna uppsats är en kandidatuppsats inom företagsstrategi och ledarskap. Uppsatsens huvudsakliga tema är internationaliseringsprocessen för små innovativa företag. Vi ställer oss frågan om dessa följer de traditionella teorier som främst anses tillämpbara på tillverkningsföretag.

1.1 Bakgrund

Dagens samhälle kännetecknas av en ökad internationalisering där nationella gränser blir vagare och där de fysiska avstånden mellan länderna får en allt mindre avgörande roll. Detta framförallt genom den nya tekniken och den tilltagande standardiseringen som snabbt vidareutvecklas och sprids världen över. Trenden pekar mot samhällen som karaktäriseras av nätverk som binder samman länder, organisationer och individer i ett ömsesidigt beroende av ekonomi, samarbete, integration och kunskapsutbyte.

När ett företag ska etablera sig på en ny marknad finns det många variabler att ta hänsyn till, till exempel lagar, kultur, diversifiering och positionering. Dessa aspekter finns såväl på den inhemska som på utländska marknader. Till en början krävs det mycket planering innan ett företag internationaliseras och tar del av detta ömsesidiga beroende.

Olika teorier har utvecklats för att förklara hur ett företag går tillväga vid etablering på internationella marknader. De studier som gjorts utgår framförallt från traditionella tillverkningsföretag, där det rekommenderas att internationaliseringen bör gå sakta fram tills företagen fått kunskap och erfarenhet av den nya marknaden.

Teknikens framfart orsakade att det uppstod olika företag inom ramen av innovation. Dessa nyskapande företag skiljde sig direkt från de traditionella tillverkningsföretagen, då de innovativa företagen främst producerade tjänster och vars viktigaste resurs ansågs vara den högutbildade personalen. Skillnaden är även stor inom dess etableringsprocess och internationalisering. Internationaliseringsprocessen för de innovativa företagen går snabbare där det gäller att vara först på den nya marknaden. En anledning till detta är att internationaliseringen har visat sig vara viktig för att potentialen på andra marknader ökar både produktionen av tjänster/varor samt konsumtionen.

På liknande sätt som det finns stora skillnader inom etableringsprocessen för de traditionella tillverkningsföretagen och innovationsföretagen så finns det även likheter. Dessa är främst de psykiska avstånden som finns mellan olika länder i form av olika kulturer, språk och industriell utveckling.

1.2 Problemformulering

Den frågeställning vi söker skapa förståelse kring är hur dagens innovativa företag etablerar sig på utländska marknader. För denna uppsats har vi valt att utgå ifrån en hypotestestande ansats där vi vill undersöka och beskriva hur små och innovativa företag går till väga vid sin internationalisering i praktiken och därefter härleda till användbar teori.

1.3 Syfte

Vårt syfte har varit att undersöka huruvida de evolutionistiska modellerna kan förklara internationaliseringsmönstret hos små innovativa företag eller om det är andra faktorer som styr.

1.4 Definitioner

Småföretag

Det verkar inte finnas någon gemensam definition på vad ett småföretag¹ är, till exempel anger ITPS² att det ska ha mindre än 250 anställda, SCB³ avser ibland företag med 8-19 anställda och ibland företag med upp till 200 anställda, Nutek å sin sida⁴ har definierat det som företag med mindre än 250 anställda. Vi väljer att gå på ITPS och Nuteks linje och definierar därmed ett småföretag som ett företag med mindre än 250 anställda. Syftet med detta är dels att vi avser att studera företag som kan tänkas ha ett större syfte med sin internationalisering än att enbart exportera utomlands, det vill säga att det finns en mer eller mindre genomtänkt internationaliseringsstrategi. Det andra syftet är, möjligen bekvämare, att det troligen kommer vara lättare att få kontakt med företaget om det är lite större.⁵

Innovativ

Det innovativa företaget har enligt Stora Fokus uppslagsbok en verksamhet som karaktäriseras av ”införandet av nya produkter eller produktionsprocesser i ekonomisk verksamhet”. Grant⁶ instämmer i detta, men skiljer på den tekniska aspekten och den affärsmässiga aspekten. Den tekniska aspekten innebär att nya idéer och ny kunskap investeras i nya produkter och processer. Den affärsmässiga är tämligen lik den Stora Fokus använder men poängterar att affärer ska göras på nya sätt. Vår definition är att ett innovativt företag använder ny kunskap till att kommersialisera nya produkter.

¹ Det finns olika sätt att definiera ett företag på, det kan vara antalet anställda, omsättning eller marknadsandel. Vi anser att antalet anställda kan vara en lämplig måttats då vår utgångspunkt är att det i stort inte spelar någon roll hur stora företagen är rent volymmässigt.

² www.itps.se

³ www.scb.se

⁴ www.nutek.se

⁵ Sett i efterhand så visade det sig inte vara så enkelt det heller.

⁶ Grant, 1995

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att förklara de olika val som gjordes för att uppnå vårt syfte med uppsatsen.

2.1 Val av ämne

Ämnesvalet utgick från internationalisering och hur det egentligen ser ut när små innovativa företag etablerar sig på andra marknader. Vår utgångspunkt var ifall de internationaliserade sig på samma sätt som traditionella tillverkningsföretag eller ifall de skilde sig i olika aspekter. Samtidigt tyckte vi att det låg inom ramen av nutidstänkande att integration och globalisering gör vår värld mindre.

Vårt brinnande intresse för internationalisering medförde att vi undersökte hur de traditionella tillverkningsföretagen internationaliserar sig. Utifrån detta kom vi gemensamt fram till att undersöka om hur de innovativa företagen etablerar sig. För att lättare komma i kontakt med företagen och dess chefer så bestämde vi att de skulle vara små.

2.2 Val av metod

Valet av metod har styrts av syftet. Vi utgick från en deduktiv hypotestänkande ansats vars deskriptiva fråga var "Hur ser det egentligen ut?" och den normativa frågan var "Hur bör det se ut?". För att få förståelse för internationalisering som fenomen och dess olika strategier och tillvägagångssätt har vi tittat på relevant teori och begrepp inom området. Vi har funnit allt från traditionella teorier från 1970-talet som lagt grund för internationaliseringssynen till nyare framställningar varav vissa utvecklats från de ursprungliga teorierna. Vi har ytterligare tittat på teori samt empiriska studier som är tillämpbara på små innovativa företag och vad som karaktäriserar just dessa företags internationalisering..

2.2.1 Kvantitativ och kvalitativ forskning

Det finns två typer av metod; kvantitativ och kvalitativ. Den kvantitativa metoden innebär att ett större antal objekt undersöks där kvaliteten på svaren inte är lika viktig som att få en hög svarsfrekvens. Utmärkande för kvantitativ metod är avståndet till informationskällan och att insamlandet ofta går på bredden istället för djupet. För den kvalitativa metoden råder i stort det omvända förhållandet. Vilket innebär en ringa grad av formalisering och den avser inte att prova huruvida informationen äger en generell giltighet.⁷ Den kvalitativa metodens fördel är att den finns en närhet till respondenten, detta kan innebära att man får en djupare och bredare förståelse för respondenten och företaget som helhet. Eftersom de data som insamlats består av värderingar, attityder och föreställningar kan man inte kalla det för kvantifierbar. Nackdelen däremot är att undersökningen kan påverkas av personerna som genomför den och

⁷ Holme I. & Solvang B., 1997

att respondenten eventuellt försöker leva upp till olika förväntningar istället för att ge uttryck för sina egna uppfattningar

2.3 Val av teori

Vi valde att ha en bred teoribakgrund för att underlätta förståelsen för internationaliseringsprocessen. Syftet med vår teoridel var också för att kunna se de klara skillnader som finns i internationaliseringsprocessen mellan traditionella tillverkningsföretag och innovativa företag. De olika teorier vi då utgick från var teorier som uppsalamodellen, nätverksmodellen och born global.

2.4 Val av företag

Vi valde företag placerade runt Malmö-Lund området. Företagen godkände att den information vi tog del av skulle kunna publiceras i en offentlig uppsats. Kraven på företagen, förutom att de skulle vara små och innovativa, och i möjligaste mån skulle verka inom olika branscher samt att de skulle ha kommit olika långt i internationaliseringen. Avsikten med detta var att skapa en så generaliserande bild som möjligt.

Svårigheten i valet av företag var att de potentiella företagen inte kunde erbjuda oss den tid som krävdes för mer djupgående intervjuer. Vi kontaktade företagen först via telefon för att fråga efter någon högt uppsatt person som var insatt i de besluten inom uppsatsens område och som var villig att träffa oss. De fallföretag vi valde var Q-labs, Biogaia Biologics AB och Anoto.

2.5 Datainsamling

Primärdata, som erhålls vanligtvis från enskilda människor eller grupper, framtas genom diverse observationsmetoder eller undersökningar. Forskaren kan själv bestämma hur informationen skall införskaffas. Exempel på hur primärdata kan erhållas är genom olika frågemetoder till exempel personliga intervjuer, telefonintervjuer och enkäter. Fördelen med primärdata är att informationen som inhämtas är direkt anpassad till undersökningen.

Sekundärdata kan oftast vara ett bra komplement till primärdatan. Det svåra med denna typ av data är att den inte är framtagen för forskningens specifika syfte utan kan vara framtagen av andra skäl. Detta kan skapa problem då informationen inte är lämpad att svara på de olika frågor som forskaren är intresserad av. Exempel på sekundärdata är skriftliga källor som böcker, tidningsskrifter, databaser, hemsidor, publikationer, myndigheter och marknadsundersökningar. Fördelen med sekundärdata är att den ger forskaren tillträde till större information. Nackdelen är att det kan vara svårt för forskaren att bedöma trovärdigheten av materialet.

Denna uppsats grundas på primärdata i form av personliga intervjuer. Det sekundära materialet vi utgått ifrån och arbetat efter har vi funnit inom litteratur samt artiklar från olika databaser och tidigare skrivna uppsatser, främst på ekonomiska biblioteket på Crafoords ekonomacentrum samt på universitetsbiblioteket samt från Internet på företagens hemsidor. Här måste tilläggas att det skrivits mängder av litteratur och artiklar kring internationalisering, varav vi gjort ett urval av det vi tyckt utgjort de viktigaste eller grundläggande för vår studie.

2.5.1 Intervjuer

Kvalitativa djupintervjuer genomfördes med ett öppet förhållningssätt som resulterade i en diskussion och vi utgick ifrån samma intervjuguide⁸ vid samtliga intervjuer. Vi försökte att ställa så öppna frågor som möjligt för att inte styra respondentens svar i någon form. De kompletteringar som behövde göras erhöll vi från kontaktpersonerna på företagen genom telefon och e-mail. En intervju per företag har genomförts med representanter (chefer) från de tre företagen Q-labs, Biogaia AB och Anoto. Dessa var:

- Nicolás Martin-Vivaldi – Marknadschef, Q-Labs
- Anders Zachrisson – Vice President, Biogaia HealthCare AB
- Micco Grönholm – Executive vice President, Anoto AB

2.5.2 Validitet

Validitet innebär att det som ska undersökas också är det som avses att undersökas, och inget annat.⁹ Uppsatsens empiri bygger på personliga intervjuer och denna del är kritisk viktig angående validiteten. Vid personliga intervjuer föreligger en risk att respondenten inte svarar objektivt, personen ifråga kanske till och med svarar det den tror att intervjuaren vill höra. För att öka validiteten genomförs intervjuerna personligen efter en mall för att frågorna ska uppfattas korrekt och för att kunna ställa relevanta följdfrågor.

I vårt fall så utgick vi från en mall, som användes till intervju tillfällen för alla våra fallföretag. Detta för att alla ska granskas efter samma förutsättningar. Vårt frågeformulär var öppet till karaktären vilket gör att följdfrågor kan ställas allt efter som intervjun pågår.

2.5.3 Reliabilitet

Kriteriet på reliabiliteten gäller huruvida de i forskningen använda instrumenten är neutrala till sin verkan och om de skulle ge samma resultat om de användes vid andra tillfällen.¹⁰ Reliabiliteten är högre om mätningarna är korrekt utförda. Undersökningens reliabilitet säkerställs med hjälp av väl genomarbetade frågor och genom att alla i uppsatsgruppen deltar i intervjuerna samt att vi tillsammans bearbetar materialet direkt efter intervjuerna.

⁸ Se bilaga 1.

⁹ Holme I. & Solvang B., 1997

¹⁰ Holme I. & Solvang B., 1997

Vid användningen av intervjuer är undersökningens reliabilitet i hög grad relaterad till intervjuarens och observatörens uppfattnings- och tolkningsförmåga.

2.5.4 Källkritik

Källkritik består i att forskaren kritiskt granskar de källor som har legat till grund för undersökningen för att eventuellt hitta felkällor. Ett exempel på en sådan bedömning kan vara granskning av det material som företagen själva bidragit med där beroendet av reklam måste uppmärksammas.

Undersökningen bygger på tre olikartade innovativa fallföretag. Detta kan innebära en del problem om vi som författare drar slutsatser och tolkar dessa som allmängiltiga. För att undvika detta problem hade det varit bättre att välja ett större antal företag, men då vår studieperiod är ganska begränsad var detta svårt att uppnå. Undersökningen kommer därför inte att hålla det generaliserande förklaringsvärde som hade varit önskvärt. Vi tycker dock att underlaget är tillräckligt stort för att ge en uppfattning om det rådande internationaliseringsmönstret.

3 Introduktion till internationalisering och globalisering

Innan ett företag internationaliserar sin verksamhet finns det ett par faktorer som bör beaktas. Kotler¹¹ belyser några perspektiv som han finner viktigare än andra för den planeringsprocess som används inför en internationalisering. Han anser att det är av största vikt att analysera den tilltänkta marknadens möjligheter, de beslut som bör tas för att ”gå över gränsen”, vilka resurser som behövs, hur det är möjligt att implementera strategierna och dessutom utvärdera och kontrollera den information som samlats in.

3.1 Risktaganden vid internationalisering

Historiskt sett har företagen haft måttliga internationaliseringsambitioner då hemmamarknaden fortfarande växer, och då det finns ytterligare utrymme för tillväxt och tagande av nya marknadsandelar. Vid en sådan situation kan hemmamarknaden anses vara säker och det finns ingen anledning för företaget att ödsla resurser på att samla in information och erhålla erfarenhet angående utländska marknader. Det är först då den inhemska marknaden börjar bli mättad som blickar kastas utåt. Innan expansionen påbörjas är det dock viktigt att få tag på ”rätt” information.

På dagens marknader som har blivit allt mer internationella finns det ett växande behov av att expandera, detta resulterar i att företagen kommer att ta allt större risker. För att lyckas med sin internationalisering bör företagen vara medvetna om vilka risker de kan komma att utsättas för, hur marknadsmiljön ser ut etc. Dessa kan vara allt från länder specifika som den ekonomiska miljön i form av den industriella strukturen, inkomstfördelning, landets utlandsskuld och valuta, den politiska och lagstiftande miljön i form av lagar och regleringar och även mer företagsspecifika i form av de kostnader som kommer att krävas för en etablering och anpassning.

Den insamlade informationen måste, för att minimera riskerna, utvärderas kritiskt och en lämplig början tas i den långsiktiga planeringen, utifrån denna görs sedan en ”planeringsmodell”. I denna modell analyseras olika aspekter som kan tänkas påverka den stundande internationaliseringen. Några av dessa är till exempel att tilldela och lokalisera nödvändiga resurser, utveckla en strategisk marknadsföringsplan, bestämma vilka marknader som skall beträdas, analysera vilka möjliga marknader som finns att tillgå mm. Utifrån denna planeringsmodell tas beslut angående vilken strategi som företaget ska anta.

3.2 Kunskap

Karaktäriserande för alla modeller som beskriver internationalisering är behovet av att samla in information om potentiella marknader och att kunna behandla denna på ett korrekt sätt. Två

¹¹ Kotler, 1996

former av kunskap kan urskiljas nämligen objektiv/generell kunskap eller marknadsspecifik kunskap. Den objektiva kunskapen kan läras in, till skillnad från den marknadsmässiga som endast kan erhållas genom personlig erfarenhet. Erfarenhetsmässig kunskap frambringa affärsmöjligheter vilket innebär att denna form av kunskap är drivkraften som sätter sin prägel på internationaliseringsprocessen. Tillika förutsätts denna kunskap vara källan till att företagen kan minimera marknadsrisken.¹²

3.3 Psykiskt och fysiskt avstånd

När ett företag väljer att korsa en nationell gräns så skapas en underliggande osäkerhet vilket ger upphov till vad som brukar benämnas gränsproblem¹³. Denna osäkerhet beror på att det saknas tillräcklig information och kunskap om de förhållanden som råder och som skiljer den nya marknaden, såväl kulturellt som socialt, från de redan etablerade. Detta resonemang kan föras genom begreppet ekonomiskt avstånd. Utifrån begreppet kan två grupper urskiljas som hindrar eller försvårar ett företags verksamhet, nämligen fysiskt- och psykiskt- avstånd.¹⁴

- Fysiskt avstånd är ett hinder för produkt och betalningsflöden mellan företag och marknad. Exempel på hinder är det geografiska avståndet, transportkostnad, transporttid, tullar, icke- tariffära handelshinder och betalningssvårigheter.
- Psykiskt avstånd är hinder för informationsflöden från marknad till företag och tvärtom. Exempel på hinder är skillnader i språk, utbildning, affärsseder och industriell utveckling.

Ofta medför ett litet fysiskt avstånd också ett relativt litet psykiskt avstånd. I alla fall har det traditionellt varit så. I en studie¹⁵ påvisades ett mönster över att svenska företag gör sina initiala etableringar på marknader som har låg grad av psykiskt avstånd, till exempel Danmark, Norge, Finland och Tyskland. Däremot skedde endast gradvis etablering till länder som anses vara mer psykiskt avlägsna. Det framkom även att företagens olika etableringar på utländska marknader varierade med vilken bransch de tillhörde och över tiden vilka de gjordes. Senare studier¹⁶ visar att psykiskt avstånd fortfarande håller ett högt förklaringsvärde vid valet av utländsk marknad. Däremot konstaterade Nordström att om man fokuserar mer på konkurrensförhållanden och ett lands specifika förhållanden så skulle förklaringsvärdet kunna utvecklas ytterligare.

¹² Johanson & Vahlne, 1977

¹³ Carlsson, 1975

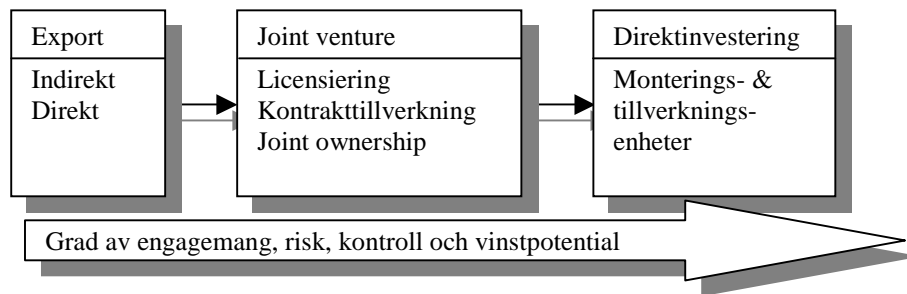
¹⁴ Se till exempel Wiedersheim-Paul, 1972; Hörnell, Vahlne, & Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson, & Vahlne, 1977; Rutihinda, 1996

¹⁵ Hörnell, Vahlne, Wiedersheim-Paul, 1973

¹⁶ Nordström 1991

3.4 Olika former av inträdesstrategier

Vid etableringen på en internationell marknad finns det ett antal olika former och mellanformer att välja mellan. Kotler¹⁷ väljer att dela in dem i tre huvudgrupper; export; joint venture¹⁸ och direktinvestering, se figur 1. Hur uppdelningen av dem sker anser vi inte ha någon större betydelse för förståelsen och det finns andra författare¹⁹ som har en annorlunda syn på hur de olika stegen ska benämnas, men grunddragen är gemensamma.



Figur 1: Olika former av internationalisering. Källa Kotler

Inom varje huvudgrupp finns det, som framgår av figur 1, undergrupper i form av olika metoder som passar olika syften olika bra. I takt med att engagemanget ökar, det vill säga att mer resurser i form av bland annat tid och kapital tilldelas etableringen, så ökar också risken²⁰, men också kontrollen och vinstpotentialen. Vi kommer härnäst att beskriva de olika stegen kortfattat.

3.4.1 Export

Export kan ske på två sätt, dels indirekt och dels direkt. För att minimera risken och för att inhämta mer information om marknaden så är den indirekta exporten att föredra. Denna kan bidra med att företaget inte genomgår för stora förändringar inom företagets produktlinje och organisation samt att investeringarna blir relativt små. Den indirekta exporten baseras på att företaget tar hjälp av försäljningsagenter från hemmamarknaden, handelshus eller återförsäljare på den nya marknaden. Dessa aktörer bidrar med sin kunskap vilket leder till att färre misstag görs. Den direkta exporten, som innebär att företaget tar hand om sin egen export, ställer högre krav på företaget. Investeringen och risken är vid detta lag större än den indirekta exporten, samtidigt bör det dock konstateras att vinstpotentialen också är ansenligare. Genomförandet kan också här ske genom olika aktörer som agenter och distributörer, men även genom upprättandet av säljkontor eller motsvarande.

¹⁷ Kotler, 1996

¹⁸ Andra vanliga benämningar är samriskföretag, allianser, strategiska allianser

¹⁹ Rutihinda, 1996,

²⁰ Buckley, P. J., 1989

3.4.2 Joint venture

Joint venture samarbetet möjliggör ett ökat resursinnehav genom utbytet av samarbetspartnerns egna resurser och företagsspecifik kunskap. Ingår företaget dessutom ett samarbete med någon som redan har lokal kännedom på den internationella marknaden kan företaget dra fördelar av dennes eventuellt etablerade rykte och därmed reducera de negativa sidorna med en utlandssatsning²¹. Oftast är det inte all kunskap som delas utan endast en viss del av den. Båda parter försöker dra nytta av varandras kunskapsflöden av internationaliseringen utan att behöva dra på sig de startkostnader som en sammanslagning mellan företagen annars skulle innebära. Vid ett förvärv tar företaget över hela den utländska enheten, medan vid joint venture sker det ett gemensamt utbyte av resurser. Kotler²² ger exempel på tre typer av joint venture:

- *Licensiering* – Företaget tecknar en överenskommelse med en licenstagare som får licens på den nya marknaden mot en viss avgift eller royalty. Licenstagaren köper därmed rättigheter att använda företagets tillverkningsprocess, varumärke, patent eller någon tillgång som företaget förfogar över. Företaget erhåller härmed inträde på marknaden utan att ta en allt för stor risk. Nackdelen kan vara förlorad kontroll och skapandet av en potentiellt stark konkurrent om utfall det licenstagande företaget vill agera självt på marknaden efter licenstidens utgång.
- *Tillverkningskontrakt* – En annan åtgärd kan vara tillverkningskontrakt där företaget ingår ett avtal med en tillverkare om att försöka marknaden med de produkter och tjänster som företaget förfogar över. Nackdelen är den avtagande kontrollen över produktionen och förlusten av de potentiella vinsterna inom densamma. Fördelarna är en snabbare etablering med liten risk, och sedermera möjligheten att köpa ut den lokala producenten.
- *Joint Ownership* – Denna etableringsform består i att företaget ingår ett gemensamt ägande i ett företag eller tillverkningsanläggning med ett företag verksamt på marknaden ifråga. Anledningen till detta kan vara den mindre risken samt att investeringen inte är lika stor.

3.4.3 Direktinvestering

Det största engagemang som kan göras är via en direktinvestering. Denna kan komma till stånd genom en etablering av ett dotterbolag eller genom uppköp av något företag. Anledningarna till detta är många, hemmamarknaden kan vara mättad, tillgången till billig arbetskraft och råvaror är stor, det kan vara ett sätt att konkurrera samt det kan vara viktigt att vara först på nya marknader med stor potential. Vid direktinvesteringar anses ledningen spela en central roll.²³ Vid stora förändringar ställs det högre krav på ledningen eftersom

²¹ Rutihinda, 1996

²² Kotler, 1996

²³ Buckley, P. J., 1989

investeringarna ofta är förknippade med stora risker, ett stort kunskapsinsamlandet och att de rätta besluten fattas. Små företag har ofta inte tillgång till de ledningstimmar som behövs, vilket leder till att de konsekvent tar genvägar i informationsinsamlandet och beslutsfattandet, vilket på sikt kan bli förödande.

4 Internationaliseringsmodeller

Det tillvägagångssätt vid internationalisering som länge ansetts gällande bygger på att företaget följer en sekventiell stegmodell som tar sin början i någon form av export och slutar med en direktinvestering, en så kallad evolutionistisk modell. Den är giltig framförallt för traditionella företag, det vill säga relativt stora, tillverkande företag som verkar på en mindre dynamisk marknad.

4.1 Uppsalamodellen

Det finns ett antal olika sekventiella modeller som inte skiljer sig särskilt mycket åt. En av dem är uppsalamodellen som utvecklades av ett antal uppsalaforskare²⁴ i början av 70-talet. De menade att många svenska företag börjar sin internationella verksamhet när de är relativt små och att de sedan gradvis utvecklar sin verksamhet utomlands. Det sker alltså en gradvis eller stegvis internationalisering snarare än stora utländska direktinvesteringar. Det successiva inträdet på en marknad är en följd av att företaget genomgår en lärandeprocess där nya kunskaper och erfarenheter erhålles.

Vid en utlandsetablering så väljs ett land med låg grad av psykiskt avstånd. Detta görs för att det anses minimera osäkerheten och risken. På grund av det psykiska avståndet och bristen av fullständigt felfri information om marknaden så antas företagets initiala etablering vara av en relativt försiktig omfattning. När detta initiala steg tagits, så skaffar företaget erfarenhet och förbereder sig därmed för ytterligare ett steg. I takt med att företaget får mer erfarenhet från sin etableringsprocess på marknaden, desto mindre blir osäkerheten. Detta gör företaget mer självsäkert och mer benäget att våga ta steget ut till nya marknader med ytterligare något högre grad av såväl psykiskt som fysiskt avstånd. Denna lärandeprocess fortsätter genom en stegvis etablering till ytterligare marknader, som enligt Johanson och Vahlne anses vara en ständigt pågående process²⁵.

Till en början utvecklas företaget först på hemmamarknaden och det sker ingen regelbunden exportförsäljning på grund av brist på resurser och kunskap om utländska förhållanden. Exporten blir först aktuell då hemmamarknaden begränsar företagets expansomöjligheter. För att minimera risken och ha en så liten resurssatsning som möjligt så sker försäljningen först genom fristående representanter. Exporten resulterar i att företaget lär känna marknaderna och den vunna kunskapen leder till att företaget på ett bättre sätt kan utvärdera marknadsutvecklingen och eventuella investeringar på marknaden ter sig mindre riskabla. Detta leder till att företaget vågar satsa på egna försäljningsbolag, helst genom övertagandet av agentföretag. Anledningen till detta är att behovet av att kontrollera försäljningen på viktiga marknader ökar. När företaget nu har ett säljande dotterbolag på marknaden ökar

²⁴ Hörnell, Vahlne, Wiedersheim-Paul (1973), Johanson, Wiedersheim-Paul (1974), Johanson, Vahlne (1977).

benägenheten till ytterligare investeringar för att sporra företagets verksamhet på marknaden. Detta kan slutligen leda till att företaget väljer att starta ett eget producerande dotterbolag.

Johanson och Wiedersheim²⁶ försöker förklara och beskriva utvecklingen i internationaliseringsprocessen fram till företagets nuvarande internationella position genom något som de kallar för longitudinell ansats. Processen kan förklaras med hjälp av fyra steg, en så kallad etableringskedja²⁷.

1. Viss närvaro men inga regelbundna exportaktiviteter utförs på marknaden
2. Export sker via oberoende representanter, till exempel via agenter på den utländska marknaden
3. Säljbolag, företaget har dotterföretag på den nya marknaden
4. Produktionsanläggningar och tillverkningsverksamhet etableras på den nya marknaden.²⁸

Johanson och Wiedersheim grundantagande var att företaget följer alla stegen i kedjan, men har efter vidare studier kommit med vissa undantag. De fall då företag kan hoppa över steg i kedjan är:

- Företag med större resurser kan antas ta större steg, företagen som berörs är framförallt ekonomiskt större.
- När marknadsförhållandena är stabila och präglas av homogenitet, kan marknadskunskap skaffas genom andra sätt än endast genom erfarenhet.
- Om företaget besitter betydande erfarenhet från liknande marknader som företaget ämnar gå in på, så skulle man möjligtvis kunna generalisera detta till den specifika marknaden.

Enligt de studier som Hedlund & Kverneland²⁹ gjorde hos ett antal svenska företags strategier vid utlandsetableringar framkom det att många av företagen inte följde etableringskedjans stegvisa process utan hoppade över ett flertal steg. Företagen gick direkt från en försäljningsagent till egen produktion i det nya landet. Förklaringen var att det psykiska avståndet fortfarande utgör en viktig del men att förändringar och konkurrens i omgivningen tvingade företagen att agera. Detta tvingar företagen att utveckla snabbare och effektivare sätt att etablera sig på nya marknader. Idag är företag mycket bättre informerade och marknader präglas av mer homogenitet. Företag kan ta risker att etablera sig på mer avlägsna marknader eller gå in på flera marknader samtidigt och detta kan göras redan i ett tidigt stadium av internationaliseringen. Resultatet blir att företag många gånger hoppar över steg i etablerings-

²⁵ Johanson & Vahlne, 1977

²⁶ Johanson & Wiedersheim, 1975

²⁷ Vår översättning av "establishment chain"

²⁸ Dessa steg kan jämföras med vad som skrevs tidigare, Kotler 1996

²⁹ Hedlund & Kverneland, 1984

kedjan och att det psykiska avståndet inte har lika stor påverkan vid internationaliseringsbeslut³⁰ som tidigare.

På senare tid har även ett flertal forskare³¹ riktat kritik mot den evolutionära teorin och de anser därmed att uppsalamodellen till viss del förlorat sin förklarandekraft. Kritiken grundar sig i att internationaliseringsprocessen hos nya företag inom vissa branscher, till exempel service och tjänstesektorn, följer andra mönster. Företagets försiktighet har minskat och dess attityd till marknader med högre grad av psykiskt avstånd har förändrats. Detta resulterar i att vissa företag redan på ett tidigt stadium går in på dessa marknader. I en kritisk analys³² påvisades att inga initiala tillstånd kunde förutsägas vilket antyder att modellen varken kan antas förklara hur eller varför internationaliseringsprocessen påbörjas. Däremot anser Andersen att uppsalamodellen är oberoende, i både tid och rum, och kan därför förväntas ha en hög grad av generaliserande giltighet.

4.2 Nätverksmodellen

Eftersom uppsalamodellen inte verkar kunna utgöra en stabil förklaringsgrund för internationaliseringen av mindre eller innovativa företag så har det gjorts ett flertal försök att förklara deras internationaliseringsmönster utifrån andra faktorer. En sådan teori är den som förklarar internationalisering genom begreppet nätverk.

Ett företag verkar och arbetar inte ensamt utan det har behov av och samarbetar med ett helt system av företag. Björn Axelsson³³ beskriver nätverket som en samverkan mellan *aktörer*, *aktiviteter* och *resurser*. Företaget och dess partners betecknas som aktörer vilka innehar olika nödvändiga resurser av skilda slag, med hjälp av dessa resurser, vilka erhållits genom utbyte, utförs olika aktiviteter som exempelvis produktions eller transaktionsaktiviteter. Empirisk forskning³⁴ visar att företag på industriella marknader etablerar, utvecklar och bibehåller långsiktiga relationer med andra företag. Särskilt viktiga är de stabila och långsiktiga relationer som uppstår till kunder och leverantörer på en industriell marknad om de är baserade på samarbete framför att vara baserade enbart på en kostnadsfrågor.

Nätverksrelationer kan delas in i starka och svaga bindningar³⁵. Starka bindningar är täta relationer som är baserade på förtroende som ofta har sitt ursprung i affärsrelationer som sedermera lett till sociala relationer eller vice versa. Svaga bindningar är av mer tillfällig natur som tillfälliga affärskontakter eller liknande. Båda kan användas för att söka information om exportkanaler och internationalisering, och särskilt på lokal nivå, men det är framförallt de

³⁰ Nordström, K.A. 1991

³¹ Nordström, K.A. 1991, Rutihinda, 1996, Forsgren, 2001

³² Andersen, 1993

³³ Axelsson, 1998

³⁴ Johanson & Vahlne, 1990

svaga bindningarna som är viktiga. Informationen inhämtas relativt ad hoc på till exempel mässor och dylikt. Består nätverket av för många starka bindningar kan detta inverka negativt på informationsinsamlingen då nätverket blir ganska slutet och det finns en risk att aktörerna inte har den information som efterfrågas.

Relationerna mellan företag bygger på interaktion, tillit och utbyte av kunskap sinsemellan. Naturligtvis är det inte bara fråga om relationer till företag utan även till konsumenter, konkurrenter, leverantörer och distributörer. Genom att företaget har relationer till så olika partners sker ett värdefullt utbyte av teknik och resurser i interaktionen. Är företagen små så är nätverken ofta av lokal natur. Detta får till följd att kunskapen om internationalisering till stor del måste inhämtas lokalt och därför blir företagen också beroende av det lokala nätverkets inneboende styrka och hur informationsförmedlingen är uppbyggd. För att hitta den information som krävs är det av största vikt att de lokala nätverken har goda kontakter med andra nätverk internationellt. Om detta inte finns måste således mer interna resurser mobiliseras för att samla ihop den kunskap som krävs för att nå ut internationellt. Det finns exempel på att företag inom ett nätverk tillsammans går genom en internationaliseringsprocess. Aktörerna förväntar sig att ett kollektivt handlande skulle ge bättre utdelning än om de hade agerat enbart individuellt. Dessa nätverk kan skapa en internationalisering genom att relationer utvecklas till nätverk i andra länder, vilket kan se ut på följande sätt:³⁶

- *Internationell utbyggnad* sker genom att företaget etablerar nya kontakter och relationer i nya länder.
- *Penetration* innebär att företaget utvecklar och fördjupar relationerna i de nätverk som skapades genom utbyggnaden.
- *Integration* är ett sätt att kunna nå nätverk i olika länder genom att finna en ingång i redan etablerade nätverk framför att skapa sitt eget nätverk.

4.3 Born Global

Born globals är främst innovativa företag som inte följt de traditionella stegen i sin internationalisering, utan dessa har haft en internationell inriktning från start eller väldigt kort därefter. Enligt Bell³⁷ rör det sig om en påbörjad internationalisering inom två års tid från och med företagets grundande, andra forskare³⁸ menar att den inleds tre till fem år från företagets början. Oviatt & McDougall³⁹ förklarar "born globals" fenomenet med att det existerar viktiga skillnader mellan nystartade företag och redan etablerade företag. Nystartade företag har inte de resurser som krävs för att genomgå en storskalig internationalisering, varför de är tvungna

³⁵ Lindmark, Leif et al, 1994

³⁶ Johanson & Vahlne, 1990

³⁷ Bell et al, 2001

³⁸ Oviatt & McDougall, 1994

³⁹ Ibid

att förlita sig på olika strukturer för att kunna kontrollera sin försäljning och sina marknadsaktiviteter, vilket kan ske exempelvis genom starka personliga kontakter och joint ventures.

Företagen har från starten sett den internationella marknaden som sin hemmamarknad. Undersökningar⁴⁰ gjorda på små innovativa företag visar att dessa agerar både på hemmamarknaden och på internationella marknader samtidigt, eller att de ignorerar hemmamarknaden och direkt vänder sig till ledande och potentiella marknader. De företag som finns på hemmamarknaden tenderar så småningom att följa lokala kunder utomlands oavsett den psykiska närheten till den nya marknaden. Det geografiska avståndet spelar inte heller någon större roll vid en internationalisering. Det som är av avgörande betydelse är istället de speciella branschförhållanden som råder samt att det blir allt viktigare att hålla sig till en nischmarknad oberoende av var den befinner sig.

Jolly⁴¹ hävdar att nystartade innovativa företag måste välja en bransch som består av en homogen kundbas för att inte behöva göra några ändringar i dess marknadsmix. Nystartade företag är oftast beroende av en produkt, som till vilket pris som helst måste in på ledande marknader oberoende av vart dessa marknader befinner sig geografiskt. Det handlar alltså om en global fokusering och därmed tillämpa en snabb och hängiven internationalisering. Den snabba internationella processen bygger på att vinna "first mover advantages" och att låsa in nya kunder samtidigt som strategin håller konkurrenterna på avstånd. Anledningen till detta är att dessa marknader är nyckeln till en bred och snabb marknadspenetrering, vilket är viktigt eftersom de fasta kostnaderna oftast är väldigt höga. Även här ser man att den fysiska närheten till en marknad saknas. Dessa marknader nås ofta med hjälp av olika samarbetspartners eftersom detta kan vara ett komplement samt ge nya kunskaper och erfarenheter. Detta är nödvändigt på grund av deras begränsade resurser, även om det har blivit möjligt att vara konkurrenskraftig med en småskalig produktion genom att ha en effektiv produktionsprocess.⁴²

Olika företag går givetvis olika tillväga vid en internationalisering. Christensen & Jacobsen⁴³ hävdar att detta beror på omständigheter som skapas innan ett företag startas upp. Mycket beror på hur företagsgrundarens bakgrund ser ut, hans bransch kunnighet hans eget personliga nätverk, internationella kontakter samt erfarenhet från tidigare jobb, relationer, utbildning. Faktorer som till exempel nya möjligheter på den internationella marknaden eller ogynnsamma ekonomiska förhållanden på hemmamarknaden kan leda till snabb internationalisering. Hinder eller problem såsom exempelvis att kunder eller nätverkspartners använder sig av liknande internationaliseringsstrategier, svårigheter med konkurrensen,

⁴⁰ Bell et al, 2001, Lindmark, Leif, et al, 1994

⁴¹ Jolly, V.K 1992

⁴² Madsen & Servais, 1997

efterfrågan, patent går ut och så vidare kan leda till att en snabb internationalisering kan stanna upp eller konsolideras. Det blir således viktigt med en intern effektivitet så att åtgärder kan vidtas för att omarbota företagets strategier. Lindmark⁴⁴ är dock kritisk till den fokusering på interna resurser och företagsledningen som ofta beskrivs som viktig vid internationalisering. Han menar att inget tyder på att behovet av extern resursallokering skulle äga mindre giltighet vid internationalisering än vid annan verksamhet.

Sammanfattningsvis anser vi att dessa punkter är det som är mest karaktäriserande för framväxten av born globals:

- Nischmarknaden har en ökad betydelse och det finns en större efterfrågan för specialiserade eller kundorienterade produkter, vilket ger konkurrensfördelar i form av kunskaps- och kompetensbaserade resurser som möjliggör dem att erbjuda produkter och tjänster som skapar värde.
- Betydande framsteg i processteknologier som möjliggör för företag att engagera sig i lönsam småskalig produktion av komplexa komponenter.
- Framsteg i kommunikationsteknologin, det vill säga idag användbara sätt som fax, e-mail och internet. har gjort det möjligt att sköta den dagliga verksamheten i många länder från ett kontor. Internationella kontakter sker effektivare samt det finns en större tillgång till information
- Den naturliga fördelen för småföretag i termer av flexibilitet och anpassningsförmåga.
- Trender mot globala nätverk som främjar utvecklingen av ömsesidiga relationer med internationella partners
- Den slutgiltiga och kanske viktigaste bidragande faktorn till born globals är den ökade möjligheten hos människan att ta tillvara på nyskapande tekniska framsteg på den internationella marknaden.

4.3.1 Praktiska hinder och åtgärder med internationaliseringen

De främsta orsakerna till en misslyckad internationalisering är svårigheter att hitta lämpliga internationella samarbetspartners samt att ledningen ofta saknar kunskap och förmåga att ta tillvara på lämpliga tillfällen som uppstår.⁴⁵ Att hitta lämpliga samarbetspartners är en av de viktigaste orsakerna för att få tillgång till utländska marknader samt att kunna upptäcka nya affärsområden. Det är speciellt inom detta område som små innovativa företag har en nackdel gentemot större företag. Ledningen saknar ofta internationell erfarenhet samtidigt som det är svårare för små företag att samla ihop information om den internationella marknaden. Detta i sin tur leder till att det blir svårare att få tillgång till olika distributionskanaler. Viss

⁴³ Christensen & Jacobsen, 1996

⁴⁴ Lindmark, Leif, et al, 1994

⁴⁵ Karagozoglu, N & Lindell, M, 1993

tvetydighet råder inom den existerande forskningen. Studier⁴⁶ gjorda på små innovativa företag visar att internationaliseringens takt *är* beroende av företagets beslutsfattare och deras tidigare erfarenhet för utländska marknader, men att det inte utgör ett hinder. I många fall har cheferna redan den behövliga erfarenhet som krävs för att företaget lättare ska övervinna den komplexitet och de problem som en internationalisering många gånger innebär. Vidare ökar det förståelsen för risker och att företaget utnyttjar ett väl utvecklat nätverk av värdefulla kundkontakter som skapats sedan tidigare.

För att lyckas med internationaliseringen så ger Karagozoglu och Lindell⁴⁷ förslag på tre kategorier som bör beaktas: externa relationer, interna åtgärder och forskning och utveckling (FoU).

De externa relationerna karaktäriseras av en mångfald av internationella samarbetspartners eller av ingåendet i någon form av internationellt samarbete. Att ingå i ett internationellt samarbete anses viktigare än att ingå i ett lokalt. Även ett nära samarbete med leverantörer kan ha stor betydelse för små innovativa företags innovationsprocess, produktkostnaden samt kvaliteten på produkten. Strategiska samarbetspartners har blivit extra viktigt på den globala marknaden eftersom inträdeskostnaderna för att gå in i en ny marknad oftast överstiger de små företagens resurser.⁴⁸ Som ett alternativ till internationella samarbetspartners har det blivit allt vanligare med allianser, främst på hemmamarknaden, mellan små innovativa företag och större företag.⁴⁹ Det existerar klara möjligheter till synergieffekter genom samarbete just mellan det innovativa tänkandet hos de små företagen tillsammans med de stora företagens marknadsföring och tillverkningsmöjligheter.⁵⁰

En av de viktigaste interna åtgärderna är att skaffa sig en strategi som stödjer det innovativa tänkandet. Kopplingen mellan teknologi och företagets strategi är betydelsefullt för att stödja företagets innovativa tänkande, samtidigt som många företagsledare ofta litar mer på sina intuitiva förmågor istället för mera formella teknologibaserade strategier.⁵¹ Förmågan att känna av hur den internationella marknaden ser ut och hur den ändras anses som en väldigt viktig faktor för att vara framgångsrika. Samtidigt inses svårigheterna med detta. Att skaffa marknadsspecifik kunskap är av yttersta vikt för små innovativa företag för att kunna finna möjligheter inom teknologiförändringar, affärsområden och lämpliga samarbetspartners samt hot från multinationella företag.

⁴⁶ Crick & Jones, 2000

⁴⁷ Karagozoglu och Lindell, 1993

⁴⁸ Ohmae, 1989

⁴⁹ Forrest, 1990

⁵⁰ Hull & Slowinski, 1990

⁵¹ Karagozoglu, 1993

Att effektivt kunna utnyttja företagets FoU och innovativa förmåga på bästa sätt är en viktig komponent för framgång hos innovativa företag. Särskild betydelse har företagen lagt på att få fram en snabbare produktutveckling samt att försöka göra FoU processen mer effektiv. Det anses även som viktigt att ha FoU utbyte med utländska samarbetspartners samtidigt som man hela tiden försöker göra nyskapande tekniska framsteg.

5 Empiri

5.1 Q-labs

5.1.1 Historia och bakgrund

Q-labs grundades 1989 som ett forskningsföretag med i stort sett en enda kund, Ericsson. Lokaliseringen på Ideon har gjort det möjligt att ha ett nära samarbete med universitet och LTH, vilket ända sedan starten har varit mycket viktigt för att kunna ta del av den senaste forskningen. Profilen på företaget har med tiden ändrat lite av sin karaktär, numera är det även ett konsultföretag som erbjuder en mängd mjukvarurelaterade tjänster. De innehar expertis inom så kallad software engineering, det vill säga inom olika processer i programvaruutveckling. Det handlar om rådgivning, bedömning och att underlätta för och genomföra förbättringar. En stor del av dessa tjänster bygger på internationellt erkända modeller som exempelvis ”the Capability Maturity Model for Software (CMM) eller Capability Maturity Model Integration (CMMI)”.⁵² Man påbörjar oftast sina uppdrag genom en förstudie för att bättre förstå kunden och vad denne efterfrågar, vilket resulterar i paketlösningar som passar den unika kunden och som är utformade efter dennes mål och behov. Några tjänstelösningar man tillhandahåller är Quintum, Software Due Dilligence, SDD, Software Crash Commission, SCC, vilka alla ska erbjuda snabbhet och effektivitet.⁵³

Målsättningen, idag och som den alltid varit, är att bli världsledande, det vill säga att inneha den största kompetensen och att ligga först inom sitt nischområde. Detta går givetvis inte att åstadkomma enbart genom att vara verksamma på den svenska marknaden. Detta är något som företaget varit medvetet om sedan starten och har därför inte varit främmande för att ta steget utanför Sveriges gränser, vilket lett till att de nu har kontor i Sverige, Tyskland, England, Frankrike, Danmark och USA. Företaget är idag ledande i Europa samtidigt som det är verksamt på den amerikanska marknaden, vilket de ser som viktigt eftersom de vill ta del av den senaste forskningen. Den internationella profilen stärks genom att endast 10 procent av de anställda finns i Sverige, ca 20 av totalt 200.

5.1.2 Internationalisering

Q-labs internationalisering, eller faser i företagets utveckling vilket kan vara svårt att skilja åt, kan sägas ha skett i tre olika faser.

- Operationer från hemmamarknaden, följde med Ericsson ut i Europa, efter hand etablering av kontor i Tyskland.

⁵² www.q-labs.com

⁵³ Ibid

I tidernas begynnelse, det vill säga i början av 90-talet, var verksamheten starkt begränsad till Lund och till Ericssons operationer. De nära kontakterna med Ericsson ledde till att Q-labs följde med Ericsson till Tyskland och hjälpte till med att utveckla verksamheten där. Eftersom både konkurrensen och efterfrågan på Q-labs tjänster var starkt begränsad i Sverige, samtidigt som det var svårt att få tag på riktigt kompetent personal så började de leta efter möjliga platser i Europa att förlägga ett kontor till. En sådan var Kaiserslautern där det finns ett universitet som är det bästa i Europa, i alla fall inom de områden Q-labs är verksamt. 1994 öppnades det första kontoret utanför Sveriges gränser. Samarbetet med universitetsvärlden gynnade företaget eftersom dess aktiviteter till stor del baseras på forskning och utveckling FoU. På grund av denna starka koppling till den akademiska världen så var det inte lika viktigt att vara nära de tilltänkta kunderna som att få tillgång till den senaste forskningen.

- Planlös expansion till marknader som verkade lönsamma.

I mitten och slutet av 90-talet, i den allmänna yra som rådde kring IT- och telekomindustrin så var inte Q-labs sena att följa med. Det skedde en ganska stor expansion till marknader som kunde vara lönsamma och där det fanns viss efterfrågan på tjänsterna. En av dessa var USA. I början flögs konsulter över från Q-labs i Sverige men efterhand blev det tvunget att vara representerade mer permanent varför ett kontor öppnades 1995. Även här var det viktigt med universitetsnärheten vilket innebar att kontoret öppnades vid Collegecentret i Maryland. Under 1997 fortsatte den internationella expansion. Kontor öppnades i Linköping och Dublin och 1998 i Göteborg och Knoxville, Tennessee. 1999 började de även lägga grunden till ett kontor i Oslo. Det som präglade expansionsstrategin var en blandning mellan att bibehålla kontakterna med universitet runt om i världen genom en etablering i närheten samtidigt som många små kontor med ett fåtal anställda etablerades för att kunna erbjuda service till kunderna.

- Koncentration av verksamheten.

Genom sin närvaro på den tyska marknaden har mycket bra relationer till den tyska bilindustrin etablerats. Efter det att telekommarknaden började gå på sparlåga så är detta den i särklass viktigaste branschen just nu. Telekombranschens svåra problem fick också direkta konsekvenser för Q-labs verksamhet. De tidigare så utspridda små kontoren, som likt svampar poppat upp runt om i Europa, drabbades hårt. En kraftig nedskärning av antalet kontor och en koncentration till ett mindre antal men större blev följden. Den nuvarande internationaliseringsstrategin bygger på att Q-labs "ser sig själva som en länk mellan universitetsvärlden och industrin".⁵⁴ På så sätt är det möjligt, nu som då att dra fördelar genom att

⁵⁴ Vivaldi, M, intervju

uppdatera sig med den senaste tekniken på området. Det har dock skett en betydelsefull vändning av hur marknaden värderas. I dagsläget är det inte universitetskontakten som ses som den viktigaste för företaget, utan närheten till kunderna har fått mycket högre prioritet.

Programvaran utgör en allt större andel av dagens produkter vilket innebär att konkurrensen är betydligt större idag än tidigare och då måste företaget få en synligare approach på marknaden är tidigare. Det är idag viktigare att man fokuserar sig mer på var kunderna finns och är mer lyhörda på vad dessa efterfrågar. Eftersom kunderna präglas av ett mindre antal men desto större företag så är det ofta dessa som styr etableringsmönstret. Det vill säga lyhördheten till kunderna har fört med sig att de nu väljer att etablera sina kontor i närheten av deras anläggningar.

5.1.3 Hur synas på den internationella scenen?

Företaget genomgår även ett så kallat EU-projekt. Detta program ger möjligheten att knyta värdefulla kontakter med kunder runt om i EU. Genom projektet får även yngre medarbetare chansen att skaffa sig internationell erfarenhet. Företagets samarbete baseras idag inte enbart på kontakten till kunderna utan man verkar inom nätverk där fokus läggs på relationerna till vissa konkurrenter, på samma gång kan man lättare analysera sina konkurrenter. Man söker således allianspartners i konkurrenter, leverantörer och aktörer på andra marknader.

5.1.4 Hur sker direktinvesteringarna?

Q-labs direktinvesteringar sker dels organiskt och dels genom förvärv av andra företag. Den organiska tillväxten sker genom att nya kontor öppnas, framförallt i närheten av universitet eller där stora kunder har verksamhet. Den stora nackdelen med detta förfaringssätt, jämfört med att växa genom förvärv, är att kunna anställa rätt personer med rätt kunskap, detta har varit och kommer nog att vara en bristvara.

Förvärven har skett främst på tyska och franska marknaden och det är främst dessa marknader som utvecklas mest. Den stora fördelen med uppköp är förvärvet av kompetensmässigt fler nyckelpersoner i verksamheten. Kunskap som utbyts är betydelsefull och ger insikter om hur verksamheter sköts på andra ställen. Genom investeringarna erhålles inte enbart ett förvärv av kunskap utan även en volymökning vilket är viktigt för att höja bilden av ett seriöst företag. Dock uppstår även problem med framförallt kulturkrockar och vad man i företaget ser som gemensamt eller unikt.

5.1.5 Framtiden

Vad gäller framtidsaspekterna är Indien en lovande marknad som är väldigt mjukvarutätt. Vissa initiala kontakter har tagits i och med att de har påbörjat vissa ströprojekt och de har även fått förfrågningar om fler projekt. Ännu har företaget inte fullt ut vågat satsa på denna

marknad eftersom man har problem med de enorma geografiska avstånden såväl inom som till landet. Vill man satsa på en marknad måste man anställa personal på plats som behärskar språket. Tjänster bygger ju på en kommunikation med kunder. Indien fokuserar även mycket på betydelsen av tjänstens kvalitet eftersom man vill undvika att framställas som ett lågbudgetland. Polen har också varit ett alternativ, men där är potentiella kunder inte villiga att acceptera de priser som erbjuds.

5.1.6 Lärdomar av internationaliseringen

Vad man hittills lärt av sin internationalisering har varit att inse det viktiga med stabilitet, mognad och det viktiga med att växa sig starka på de marknader man finns på idag innan man exploaterar nya marknader.

Tidigare gällde en strategi i företaget att man siktade på att växa sig stora och utveckla sig på nya marknader samtidigt som man förblev små till storleken. Detta innebar att på de marknader man befanns sig prioriterade man små kontor med få anställda men istället på fler ställen i området. Exempelvis hade man sex till åtta anställda på stockholmskontoret och tre anställda i Oslo. Således blev verksamheten mer flexibel och man gynnades av närheten till kunderna. Men strategin visade sig vara väldigt kostnadskrävande vilket lett till en satsning på färre kontor med fler anställda. Den tyska och franska marknaden lär bli ännu starkare marknader framöver. Det är även nödvändigt med fortsatt utveckling i USA eftersom det är där all spjutspetsaktivitet inom mjukvara har sitt centrum. Kontoren i Sverige och England där verksamheten främst varit inriktad mot telekomindustrin går sämst och därför har man behövt skära ner på både personal och kontor. I Sverige är idag bara kontoret på Ideon kvar med totalt tjugo anställda.

En annan lärdom var att de inte utvärderade de olika etableringsmöjligheterna. Om en marknad kändes "rätt", det vill säga om det verkade finnas tillräckligt med kunder så var det fullt möjligt att öppna ett kontor på denna marknad. Detta visade sig som tidigare framgått inte vara den bästa av strategier, vilket också lett till en restriktivare etableringsprocess, där de i dagsläget istället försöker att "mätta" de marknader de verkar inom innan de öppnar upp nya kontor⁵⁵.

⁵⁵ Detta gäller inte enbart till nya länder, utan det gäller också inom redan existerande marknader, det vill säga inom länder och teknikkompetenser.

5.2 *Biogaia Biologics AB*

5.2.1 Historia och bakgrund

Biogaia Biologics AB⁵⁶ grundades år 1990 och är ett biotechföretag som kort och gott producerar hälsa. Företaget består av tre affärsdrivande enheter: Functional foods, Health care, Animal health samt Fermentation som är en, i stort sett, producerande enhet. Forskning och utvecklingsverksamhet bedrivs både i Lund och i Raleigh, USA. Huvudkontoret med Vd och den administrativa personalen är beläget i Stockholm. Vi har valt att fokusera vår studie på enheten Health care.

Företaget bedriver forskning och utveckling samt marknadsföring av produkter som baseras på den godartade bakterien *Lactobacillus Reuteri* som anses ha positiva effekter på människors och djurs hälsa, samt tillämpningar starkt knutna till den samma. Bakterien används som tillsats i livsmedel och djurfoder och målet är att stärka det naturliga försvaret i kroppen. Det vill säga den anses bygga upp immunförsvaret och den anses även stimulera en fortsatt tillväxt av godartade bakterier i mag- och tarmkanalen. Bakterier av detta slag benämns probiotika på grund av deras förebyggande effekter.⁵⁷ Produkten, det vill säga bakterien, anses vara säker och är kliniskt testad på både djur och människor. Den är tillika en av de mest väldokumenterade probiotikan som finns. Förutom produkten har Biogaia även utvecklat diverse förpackningssystem eller leveranssystem som företaget hellre kallar det. Själva idén är att kunna leverera produkten på ett alternativt sätt till det vanliga i tablettform eller kapslar. Eftersom *Reuteri*-bakterien är en levande flora är det viktigt att kunna hålla den levande under en längre tid, varför de traditionella leveranssystemen inte alltid är de bästa. De har bland annat skapat ett slags förpackning som till utseendet liknar och fungerar som ett sugrör. Bakteriemängden finns samlad i röret i flytande, droppliknande form som suggs in och är anpassad till exempel barn eller äldre som på något sätt har svårigheter med att ta vanliga tabletter. Både bakteriestammen och leveranssystemet har Biogaia i dagsläget världspatent på.

På Health care i Lund är 7-8 personer anställda men detta hindrar inte att verksamheten är väldigt expanderande rent internationellt sätt. Man internationaliserar sig genom att man verkar inom nätverk där långsiktiga och stabila relationer med andra företag och i sin tur med deras kunder är av stor betydelse. Företagets stabila affärsrelationer upprätthålls med samarbets- eller licensavtal. Ett sådant avtal är särskilt utformat efter kriterier som pris, volymutveckling eller tillväxthastighet. Samarbete sker främst med kunder med väl utvecklade marknadskanaler. Såsom McNeill⁵⁸ som är en prestigekund rent image och storleksmässigt. Andra betydande partners/kunder är Biopro i Sydafrika, Cantabria i Spanien,

⁵⁶ Omnämns härnäst Biogaia

⁵⁷ Jämför antibiotika som verkar genom att bryta ner alla bakterier.

Natures well i USA eller Chichiyasu i Japan för att nämna några. En inhemsk samarbetspartner är Semper näring i Sverige. Det är inte enbart Health care som har samarbetspartners utan även samma mönster ses hos Functional foods som har till exempel licenspartners som Stonyfield i USA och Kraft Jacobs Iberia i Spanien och Portugal. Kontakter och försäljning sker således helt genom business to business, det vill säga köp och försäljning enbart mellan företag, undantaget utgörs av en liten del som är internetförsäljning där produkterna säljs direkt till konsumentledet.

5.2.2 Ett innovativt företag

Biogaia ser sig själv som ett i allra högsta grad innovativt företag. Detta beroende på de nuvarande produkterna som krävt mycket forskning för att bli vad de är idag. Deras strävan är också att bedriva en gedigen forskning och utveckling av nya tillämpningar kring Reuteri. Även utvecklingen av nya innovativa leveranssystem är en prioriterad sida av utvecklingen som tar en del resurser i anspråk. Detta medför att företaget är enormt beroende av tillgången på kompetent personal som drivs av nya idéer och lösningar. Det finns till och med så mycket idéer att de ser att det finns en viss risk att de kan komma att produktutveckla i sådan utsträckning att det blir deras undergång.⁵⁹

5.2.3 Internationalisering

Health cares internationella närvaro utgörs av en anläggning utanför Sveriges gränser. Denna är den forsknings- och utvecklingsanläggning som finns i Raleigh, USA, vilken förvärvades i samband med det att Biogaia bestämde sig för att förvärva rättigheterna till Reuteri-bakterien, det vill säga i början av 90-talet. Den huvudsakliga internationella närvaron består istället av att de verkar på internationella marknader över hela klotet där de marknadsför och säljer licensrättigheter. Detta har resulterat i att Biogaias Reuterirelaterade produkter idag finns i en mängd olika länder och att själva internationaliseringsprocessen påbörjades på ett ganska tidigt stadium. Syftet med internationaliseringen och expansionen är att bli världsledande inom probiotika, det vill säga att så fort man tänker probiotika ska man genast komma att tänka på Biogaia.

Rättigheterna säljs för att ingå i en av två produkter, på en eller flera marknader:

- *stand-alone* produkt, vilket innebär att produkten säljs, som namnet antyder, som en fristående produkt;
- *brand extension*, det vill säga att den ingår i ett företags varumärkeslinje, till exempel i USA säljs den som hälsoprodukt "from the producer of Imodium".

Biogaia använder sig med andra ord av en stark varumärkesfilosofi vilket ger företagets kunder rättigheten att använda vilket varumärkesnamn på produkten denne vill, kravet är dock att Reuterilogon måste finnas med på förpackningen.

⁵⁸ Ett dotterbolag till det amerikanska läkemedelsföretaget Johnson & Johnson.

⁵⁹ Zachrisson, A, intervju

5.2.4 Hur synas på den internationella scenen?

Att synas internationellt har varit och är problematiskt. I och med deras relativa ungdom och småskalighet är det svårt att synas internationellt. Hittills har det framförallt varit Health care som har sökt upp potentiella kunder och erbjudit dessa ett produktkoncept. I och med att marknaderna börjar bli större och Health care likaså, är det i högre utsträckning kunderna som söker upp Health care nu.

Biogaia ser sig själv som spindeln i ett världsomspännande nätverk, vilket bygger på starka relationer till kunderna. De försöker också att skapa starka relationer till kundernas partners. Eftersom kunderna uteslutande är utländska har detta förfaringssätt lett till att i stort sett alla affärs- eller försäljningsrelationer är av mer eller mindre internationell karaktär. Det finns en stark medvetenhet om att försöka behålla dessa relationer på sikt, dels på grund av den begränsade marknaden gör det svårt att skaffa nya kontakter och dels på grund av de ökade kostnader det medför att skaffa nya kontakter. För att vårda relationerna och för att upprätthålla de täta kontakterna med sina partners från olika länder, så väljer de ofta att ha kontoret i resväskan. Genom att ständigt befinna sig på resande fot så skapas en annan dynamik och annan närhet än vad som är möjligt genom den vanliga telefon- och email-korrespondensen.

5.2.5 Framtiden

De viktigaste marknaderna för Health care idag är USA, Kanada, Japan, Frankrike, Tyskland, Italien, Spanien och Korea. Avsikten är att fortsätta utveckla dessa marknader och etablera sig ordentligt. Eftersom probiotika är ett relativt okänt begrepp i västvärlden så kommer det fortsatta arbetet att inriktas på att skapa marknader där. Med tanke på det ökade intresset och medvetenheten för fitness och hälsofrågor är det idag svårt att förutspå vilken potential företaget har för framtida tillväxt. Anders Zachrisson menar till och med att det är lika svårt att förutspå marknadspotentialen nu som det var att förutse marknadspotentialen för mobiltelefoner 1952.

5.2.6 Lärdomar av internationaliseringen

Det är problematiskt att göra affärer med kunder som kommer från främmande kulturer där affärer görs på ett annat sätt än vad som är brukligt. Genom att studera kulturen och genom att vara påläst på seder och bruk så kan vissa av dessa hinder överbryggas. Dessa kulturella och språkliga problem uppstår ofta i kontakten med till exempel vissa Arabländer eller vid kontakter med ett land som Japan. För att få en trovärdig relation gäller det att lära sig att förstå samarbetspartnern. Det är vanligare att man undviker denna slags svårigheter med till exempel marknader som USA, Kanada, länder inom Europa eller Australien, där situationen

trots det geografiska avståndet underlättas genom samma språkbruk och liknande företeelser i samband med affärer.

5.3 Anoto AB

5.3.1 Historia och bakgrund

Anoto grundades i Lund december 1999 och ingår som dotterbolag i Anoto Group AB, tillsammans med C-technologies AB och WeSpot AB. Den finansiella situationen är stabil med starka ägare, där Ericsson är den största. Anotos affärsidé är att utveckla produkter och koncept som sedan kan säljas per licens eller patent. De ser sig själva som ett mycket innovativt företag där grundidén är att koppla ihop papper och penna med digital kommunikation. De har skapat ett slutet system som består av en digitalpenna, högteknologiskt papper samt mjukvara som gör det möjligt att binda ihop papper och penna med datorn eller mobiltelefonen. Detta gör det nu möjligt att skicka fax, sms, e-mail direkt från ett (o)vanligt anteckningsblock. Andra användningsområden kan vara att fylla i företagsblanketter, deklaraationsblanketter, hämta information etc. Som en vidareutveckling har Anoto gjort det möjligt att styra datorn från pappret. Det är Anoto som har uppfunnit samtliga delar av systemet och visionen är att skapa en global de facto standard. Det vill säga produkter från olika tillverkare kommer alltid att fungera med varandra.

De säljer till exempel rätten att trycka det högteknologiska pappret till företag som 3M, Esselte, samt olika kalenderföretag. Olika mobiltelefonoperatörer används för att kunna sälja tjänsten vidare till slutkund. Det är även viktigt för Anoto att ha samarbete med systemintegratörer som säljer Anotos lösningar till andra företag. Det enda kriteriet är att produkten bygger på Anoto funktionalitet. Det finns få regler fast de regler som finns är å andra sidan stenhårda.

5.3.2 Internationalisering

Enligt Micco Grönholm fanns det två alternativ till att föra ut sitt namn på den internationella arenan. Det första är satsningen på sig själv, det vill säga ensam är stark. Detta innebär att ett internationellt varumärke måste skapas från grunden, vilket är både svårt och kostsamt. Världen är stor vilket betyder väldigt höga marknadsföringskostnader för att lyckas på världsmarknaden, eftersom en stor del av dagens konsumtion sker av tryggheten i ett varumärke och inte en produkt.

Det andra alternativet som står till buds är genom samarbete med olika partners, där ingen försäljning sker till slutkund utan all försäljning sker via business to business. Detta innebär att det inte förekommer någon direktreklam till kunden från start, inte finns några butiker samt inte heller någon bredare kundbas och därmed inte heller någon medvetenhet från slutkonsumentens sida att företaget existerar

Anoto präglades av ett internationellt tänkande från starten, vilket medförde att kontakter knöts tidigt med både lokala och internationella samarbetspartners. Enligt Micco Grönholm är det en förutsättning att ha samarbetspartners för att bli världsledande, han anser vidare att det är svårt att bygga upp en produkt från scratch för att sedan klara sig som ensam spelare på marknaden.⁶⁰ Anoto valde därmed det andra av alternativen vilket innebär patentering, licensiering och skapandet av en världsomspännande standard.

För att skydda den grundläggande tekniken så har Anoto tagit en mängd världspatent, genom detta har de tillskansat sig ett tidsmonopol vilket i sin tur har gett Anoto ett stort utvecklingsförsprång gentemot konkurrenterna. Man är i och för sig medvetna om att detta inte är en garanti i sig för att lyckas. För att förstärka sin konkurrensställning så anser Anoto att samarbeten med starka samarbetspartners kan skapa murar som fungerar som konkurrenskydd. Idag är de strategiska partners med traditionella pennföretag, mobiltelefonföretag, kontorspappersföretag, mobiltelefonoperatörer etc. Viktiga samarbetspartners i dagens läge är Vodafone, Ericsson, Microsoft och 3M.

Fördelar med detta tillvägagångssätt är att marknadskommunikationen förenklas högst avsevärt i och med att Anoto använder sig av andra företags goda namn och försäljningskanaler i eget marknadsföringssyfte vilket i sin tur medför att de egna kostnaderna hålls nere. Användandet av andra företags försäljningskanaler innebär att globala marknader kan nå utan Anoto för den skull behöver odla för mycket krut på detta. Nackdelen med detta är en minskad kontroll vilket beror på att alla företag har en egen agenda och den är svår att påverka för Anoto, även om det finns specifika normer som skall följas. För att klara av detta är det nödvändigt att företaget har en stor grad av flexibilitet.

För att minimera riskerna vid en lansering har Anoto valt att sälja licenser som under innevarande period enbart gäller Sverige. Lanseringen av produkten kommer således ske genom en så kallad soft launch, det vill säga att man börjar lätt på en mogen marknad för att efterhand lanseras i andra länder. Det anses vara felaktigt att lansera hela systemet på en gång eftersom man är medveten om att det kan existera en del fel på produkten som kan ge upphov till barnsjukdomar. Sverige ansågs som en bra testmarknad eftersom det är ett IT-moget land där den relativa risken vid ett misslyckande inte är så stor. Eftersom marknaden inte heller är så stor så blir det en kontrollerbar volym för att testa Anoto systemet.

5.3.3 Synen på internationella investeringar

Anoto har som framgått inga kontakter med slutkunden och det förekommer egentligen inget flöde av produkter till någon kund. Detta innebär att det inte behöver finnas internationella

⁶⁰ Vis av erfarenheten från C-technologies som satsade på att föra ut sin egen produkt på världsmarknaden, vilket ledde till stora kostnader i marknadskanalerna.

marknadsföringskontor och distributionskanaler. Detta avspeglar sig i att det för närvarande finns kontor i Sverige, USA, Hongkong och Japan. I Sverige finns det kontor både i Stockholm, där huvudkontoret är baserat, och Lund. De utländska kontoren ligger på marknader som har en stor mognad med avseende på datorer, mobiltelefoner etc, varför dessa marknader också är bland de främsta att penetreras, varför dessa enbart fungerar som försäljningskontor, medan de stora besluten fortfarande fattas på huvudkontoret i Stockholm.

Anställningsmixen på de utländska kontoren är av varierande karaktär, detta beroende på att det anses som ett problem med att enbart ha utländsk personal då den egna företagskulturen, det vill säga företagets egen identitet kan gå förlorad. Detta ska samtidigt ställas mot de vinster som kan uppstå genom att ta tillvara på de unika kunskaper som den lokala befolkningen har. I Japan består kontoren mestadels av japansk personal som har erfarenhet från andra innovativa företag från liknade branscher. Anoto har tillsatt en japansk chef men för att bevara den egna företagskulturen så är den finansielle chefen svensk. Hongkongkontoret leds av en svensk chef medan resten av personalen är kinesisk. Det skulle vara alltför kostsamt att öppna upp lokalkontor i dessa länder därför är meningen att dessa marknader skall skötas från dessa centrala kontor. Kontoren som finns i Japan, USA och Hongkong är enbart försäljningskontor, medan alla stora affärer sköts från huvudkontoret i Stockholm.

5.3.4 Hur synas på den internationella scenen

Den internationella närvaron är mycket betydelsefull och samarbeten och kontakter skapas främst på två sätt. Det första sättet är genom nätverk med tidigare kontakter. En viktig ingrediens är att en stor del av personalen har en bakgrund inom andra viktiga teknikbaserade företag som exempelvis Siemens och Ericsson. Det existerar lika många inofficiella samarbeten idag som det finns officiella, orsakerna till detta är av vitt skilda slag.

Det andra sättet är att söka upp företag som är intressanta. Genom att skicka upp material och information skapas ett intresse för Anotos produkter vilket följs upp med en presentation av företaget och produkten inför styrelse och VD. Kontaktskapande sker också på olika teknikmässor runt om i världen. Beslutsfattarna för diverse företag är oftast där så det är mycket tacksamt att boka möten. Många gånger räcker det med att visa hur produkten fungerar för att få den tilltänkta partnern intresserad av att skriva på olika samarbetsavtal. Problemet med mässorna är att det blir allt mer regionala vilket betyder att de riktiga höjdarna inte längre finns tillgängliga.

5.3.5 Framtiden

Anoto har en fördel gentemot sina konkurrenter i och med den tidslucka som patenten har medfört även om de också är medvetna om att det som tog dem två år att bygga upp kan kopieras av andra företag på mindre än fem månader. Genom att knyta samman en mängd

företag genom avtal och allianser har, för en rimlig framtid, möjligheten för konkurrenter att tjäna pengar på en kopia minimerats. Skulle scenariot bli annorlunda, det vill säga att konkurrerande företag skulle försöka sälja en liknande produkt till Anotos partners när patenten gått ut så skulle detta innebära att strategin måste ändras och avtal skrivas om.

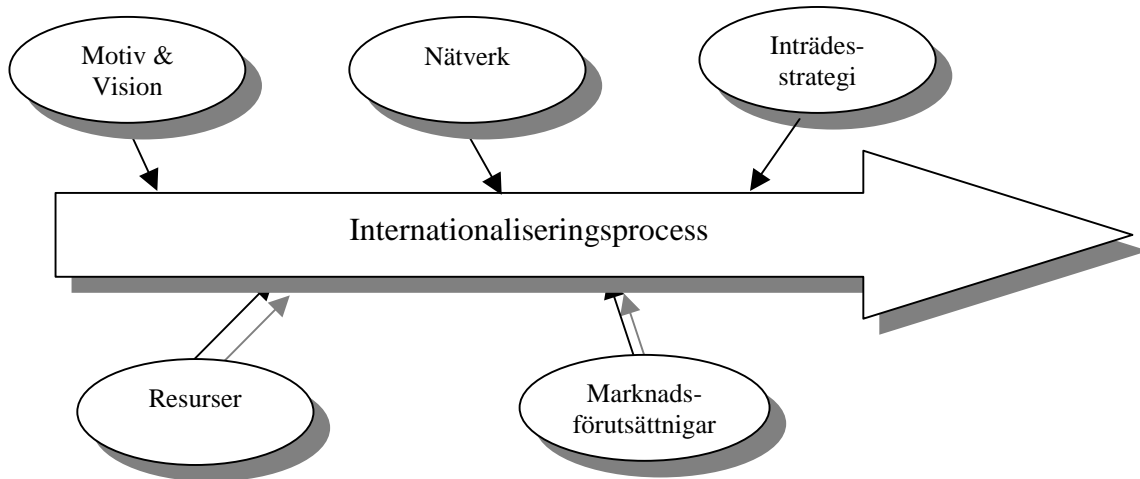
Den framtida marknadspotentialen anses oändlig. Anoto ser alla som använder eller jobbar med papper och penna samt har en mobiltelefon eller dator som framtida kunder samt att alla marknader ses som potentiella marknader. Hur stor marknadspenetrering man vill åt är upp till Anoto. De internationella marknader som framförallt anses intressanta är Storbritannien, Tyskland, Kina, Japan, Spanien, Italien och USA. Även Sydamerika lockar även om det främst handlar om Brasilien, Argentina och Mexico. Nästa marknad i Europa, efter Sverige, beräknas bli Storbritannien och Tyskland. Tanken är att satsa försiktigt i början men när allt väl har kommit igång så kommer det att gå snabbt. Anoto räknar med att finnas på alla mogna marknader inom ca sju år.

5.3.6 Lärdomar av internationalisering

I Japan fick Anoto problem till en början, det var svårt att komma hela vägen. Det ansågs inte lika rumsrent att vara ett utländskt företag på den japanska marknaden. Svårigheterna bestod i att det var svårt att arrangera möten med de riktiga höjdarna på den japanska marknaden. För att komma runt detta problem ingick Anoto ett joint venture samarbete med ett japanskt företag. Detta öppnade dörrar som tidigare varit stängda och det blev plötsligt mycket enklare att träffa och få tillgång till lämpliga partners. Upplägget med samarbetet var att skaffa ett japanskt företag samtidigt som Anoto behöll kontrollen över det.

6 Analys

För att underlätta förståelsen av internationaliseringsprocessen har vi konstruerat en modell, se figur 2, som är indelad efter de faktorer som vi anser vara de viktigaste. Pilen är konstruerad som en tidsaxel där faktorerna är placerade efter ordningsföljd som de infaller.



Figur 2: Internationaliseringsprocessen

6.1 Motiv och vision

Inom denna kategori kan vi urskilja tre faktorer som har en avgörande betydelse för hur företagen utvecklats. De tre faktorerna är; att vara bäst, att vara globala och att vara först. Faktorerna kan tyckas vara beroende av varandra och till stor del är det så också, men det är fullt möjligt att vilja ha en faktor som vision, till exempel att vara bäst utan att för den skull behöva vara global eller först ut.

Vara bäst

Ett av de mest utpräglade dragen för företagen är att de alla har en vision om att bli bäst inom sitt område. Detta är i sig inget oväntat, utan snarare något som kan förväntas av företag som startas av personer, eller entreprenörer, som har ett bra koncept och vet hur detta ska säljas. Denna vision anser vi spelar en ganska avgörande roll för hur företagen väljer att utvärdera sina handlingsalternativ.

Q-labs vision är att bli världsledande inom sitt tjänsteområde. De har förvisso gått från att vara en skapare av produkter till att bli mer av ett tjänsteföretag, vilket kanske i sig kan försvåra för dem att uppnå sin vision, eftersom det troligen är svårare att till exempel sälja licenser på tjänster än vad det är att sälja licenser på patent. Biogaias vision är att bli

synonymt med probiotika, vilket kan jämföras med datorvärldens Intel Inside. Det kanske inte är en strävan efter att vara bäst, men i alla fall en strävan om att bli störst inom probiotika.

Anoto vill skapa en global de facto standard vilket i sig inte är det allra enklaste. Det handlar inte heller här om att de facto bli bäst utan om att få ett så stort genomslag så att all annan konkurrens i stort sett kommer att bli omöjlig.

Åtminstone Biogaia och Anoto ger uttryck för en vilja att bli förknippade med en viss teknik (Anoto) eller produkt (Biogaia). Det vill säga att så fort någon nämner exempelvis probiotika så ska du direkt, medvetet eller omedvetet, tänka på Biogaia. Detta är givetvis inte lätt att genomföra i praktiken och det är stort när omöjligt genom att enbart vara bäst i Skåne eller Sverige varför det är världsledarskap som är det slutliga målet. Detta leder oss in på den andra faktorn, att vara globala.

Vara globala

För att uppnå världsledarskap så är företagen av den åsikten att hemmamarknaden inte är tillräckligt stor (Biogaia) eller tillräckligt attraktiv (Biogaia, Anoto) för att det ska vara lönt att mätta denna innan en vidare expansion tar fart. Q-labs har uppvisat ett lite annorlunda mönster. I och med att det inte fanns så stor efterfrågan av deras produkter eller tjänster i starten så får vi nog anse att de försåg hemmamarknaden först innan de påbörjade sin internationalisering. En alternativ tolkning är att påstå att deras hemmamarknad snarare är Sverige och Tyskland än enbart Sverige. I sådant fall så avviker de från mönstret i ännu större utsträckning eftersom de nu är inne i en fas där de arbetar med att förstärka sin närvaro på denna marknad.

Vara först

Företagen är väl medvetna om att de måste vara först för att lyckas. Detta som en följd av den verksamhet de bedriver, Anoto och Biogaia är med sin verksamhet ensamma om sin innovativa produkt, där livslängden på produkten starkt begränsas av patentens giltighet. När patenttiden gått ut kommer det att finnas produkter som med avseende på både pris, kvalitet kan komma att konkurrera med deras produkter. Genom att vara tidigt ute på marknaderna och genom att skapa starka relationer till multinationella aktörer är ambitionen att dra fördel av det first mover advantage som uppstår. Förhoppningsvis kommer de att kunna särskilja sig genom fortsatt produktutveckling samt lagrad erfarenhet kring sina produkter, detta skulle kunna möjliggöra ett kunskapsförsprång genom att ligga steget före och på så sätt behålla en konkurrenskraftig position. Den nuvarande verksamheten i Q-labs skiljer sig också här från de övriga två. Detta beror som sagt på den förändrade inriktningen mot tjänster. Det tidigare handlingsmönstret har dock tydliga drag av att agera snabbt, innan någon annan gör det.

6.2 Resurser

Ett företags specifika resurser påverkar hur internationaliseringsprocessen kommer att se ut hos olika företag. Vi har valt ut tre områden hos innovativa företag som satt stark prägel på internationaliseringsprocessen, nämligen ledningens tidigare erfarenheter, personalens kompetenser samt hur FoU bedrivs.

Ledningens tidigare erfarenheter

Ledningen har ofta en stor betydelse för hur internationaliseringsprocessen kommer att se ut. Detta beror mycket på hur själva ledningsgruppen är sammansatt samt hur dess bakgrund ser ut. I fallföretagen är det grundaren/entreprenören som sitter som VD och skall leda företaget in i framtiden. Ett stort problem med detta tillvägagångssätt är saknaden av internationell erfarenhet. Entreprenören är ofta ingenjör i grund och botten som varken har tillräckligt med information om utländska marknader eller kunskapen att leda ett företag i en storskalig satsning. Här menar vissa forskare i synnerhet Lindmark⁶¹ att det inte existerar några större skillnader mellan ledningens kunskap i ett innovativt företags och ett mera traditionellt företags internationalisering. Här menar vi att det visst finns tydliga skillnader. I och med att den stegvisa internationaliseringen som uppsalamodellen predikar inte längre är giltig innebär detta att ledningen missar den lärandeprocess som en stegvis internationalisering innebär. Detta har varit fallet hos alla de tre fallföretag vi har studerat, i synnerhet Anoto och Biogaia. Eftersom det geografiska avståndet för innovativa företag allt mer saknar betydelse eftersom man är verksam inom en nischmarknad gäller det att försöka nå ut till en så stor marknad som möjligt vilket i sin tur ställer ännu större krav på att den erfarenhetsmässiga kunskapen finns tillgänglig inom företaget..

I Q-labs fall har man skaffat sig betydande information om utländska marknader genom att följa med Ericsson till Tyskland och hjälpa till med att utveckla verksamheten där. Anoto och Biogaia påbörjade sin internationalisering direkt från starten eller som i Anotos fall ännu tidigare. Hos Anoto var man väl medvetna om vilken strategi som man skulle följa i och med sin internationalisering. Frågan gällde aldrig ”om” man skulle internationalisera sig utan ”när” en internationalisering skulle ske. Anoto visste vilken potential produkten hade samt att ledningen var internationellt inriktad. Anoto skapades genom forskning på C-technologies som redan hade internationell erfarenhet genom lanseringen av deras C-pen⁶². Man var väl medvetna om hur internationaliseringsprocessen skulle se ut samt vilka resurser som krävdes för att lyckas, eftersom man hade tidigare erfarenheter av en utlandsetablering. Detta ledde till rekrytering av viktig kompetens i form av ny personal från starka företag som ex Ericsson, Siemens samt till viss del även Motorola.

⁶¹ Lindmark, Leif, et al, 1994

⁶² www.anoto.com

Biogaia's internationalisering började i och med införskaffandet av rättigheterna till bakterien Reuteri, samtidigt som man fick tillgång till forskning och utvecklingsverksamhet i Raleigh, USA. Detta skedde tack vare visionen av en entreprenör som såg potentialen och möjligheterna som fanns inom probiotika området och speciellt Reuteri bakterien. För att leda Biogaia in på nya marknader insåg man nödvändigheten att rekrytera personal som hade erfarenhet både internationellt samt inom fältet av probiotika och inom biotech området. Vi anser att detta är en mycket viktig del för att lyckas med en internationalisering. Finns det inte tillräckligt med kompetens eller en förmåga att leda ett företag rent strategiskt samt organisatoriskt kan detta leda till oförmåga att ta tillvara på affärstillfällen som uppstår. Genom att få tillgång till en kompetent ledning anser vi att företagen kan få tillgång till en företagsstrategi som stödjer det innovativa tänkandet. En orsak till att många små innovativa företag misslyckas i sin internationalisering är att man litar mer på sin intuitiva förmåga istället, detta tycker vi har en hämmande effekt på företagets innovativa förmåga. Vi anser också att det har stor betydelse att ledningen har internationellerfarenhet och kunskap om utländska marknader för att kunna förebygga eventuella psykiska avstånd och på detta sätt göra hela internationaliseringsprocessen mer smidig. Men vi tycker också att man kan se hur de psykiska avstånden har minskat de senaste 20 åren tack vare den ökade globaliseringen.

Forskning och Utveckling

Starka universitetskontakter har haft en avgörande betydelse för hur internationaliseringsprocessen sett ut hos Q-labs. I Q-labs fall har kopplingen med universitet betytt mycket för företagets utveckling. De har gått från att ha varit ett forskningsföretag till att erbjuda konsulttjänster som bygger på nära forskning med universitet. Numera ser man sig själva som en länk mellan universitetsvärlden och industrin. Forskningen är fortfarande starkt anknuten till universitet både i Europa och USA detta för att kunna ta del av det senaste inom forskningen på området samt för att se om nya affärsområden dyker upp och blir intressanta. Detta mönster upprepas inte hos Anoto och Biogaia.

6.3 Nätverk

Hela nätverkssynsättets grund är att skapa och ta tillvara relationer till olika aktörer. Vi får nog tillstå att det inte är helt trivialt att undersöka och förstå vilken roll nätverken spelar i sammanhanget. Det finns dock några fall som är särskilt intressanta och som visar hur företagen på det ena eller det andra sättet försöker utnyttja den inneboende styrkan hos nätverken.

- Q-labs initiala strategi påverkades starkt av dess relationer till Ericsson. Etableringen i Tyskland är ett direkt resultat av detta samarbete och en internationell utbyggnad tog fart. Väl inne på marknaden så skapade Ericssons stora kontaktnät ytterligare möjligheter att expandera till nya branscher som till exempel bilbranschen. Det vill säga marknaden penetrerades med hjälp av de starka bindningar som existerar till kunderna

- Biogaias initiala internationalisering kan nog inte direkt förklaras med hjälp av att de ingår i ett starkt nätverk. Det är snarare den fasen som de är inne i nu som präglas av ett stort kontaktsökande där de försöker att komma åt företag som ingår i nätverk som Biogaias kunder befinner sig i. De försöker således integrera sitt eget nätverk i kundernas nätverk och genom detta kunna nå ut till nya marknader. De befinner sig just nu i inledningsfasen av detta arbete, varför det är svårt att säga huruvida det kommer att vara en bra strategi eller ej.
- Anoto bygger sin affärsidé på att skapa starka bindningar till sina kunder, eller snarare partners eftersom de verkar mot gemensamma mål. Som en följd av att ledningen består av rutinerade chefer från stora internationella företag, som Ericsson och Siemens så har de ett mycket stort nätverk att utnyttja under sin etablering.

6.4 Marknadsförutsättningar

En lyckad internationalisering kännetecknas av ett lämpligt val av en ny marknad. Den evolutionistiska teorin hävdar att valet till stor del baseras på hur stora de psykiska och fysiska avstånden var. Genom att minimera avstånden ansågs bristen på kunskap om den tilltänkta marknaden kunna minimeras. Därför blev det naturliga valet av marknad det som låg närmast den egna hemmamarknaden.

Kund

Att följa sin kund är en väsentlig del för Q-labs vars marknad väljs utifrån kunden. Det är en fördel som små innovativa företag har, då dessa är mer flexibla och har en större anpassningsförmåga, som också påpekas av Born Global konceptet. Vi anser detta då de till exempel i början av 1990-talet följde med Ericson ut i den tyska marknaden, eller där man öppnade kontor för att vara nära kunden. Däremot så anser vi att Q-labs reserverar sig i den mening att de inte gärna öppnar kontor på nya marknader, vars fysiska och psykiska avstånd är relativt stort som till exempel Indien och Kina. Detta görs för att minimera sina risker och att de hellre väntar tills det öppnas bättre möjligheter på dessa marknader.

Biogaia och Anoto anser vi däremot expanderar utan någon som helst hänsyn till de fysiska och psykiska avstånden. Deras initiativ är att vara först ut med sin kunskap och ta åt sig en så stor del av marknaden som möjligt och att redan från början hålla konkurrenterna på avstånd. Valet av marknad för Anoto är avhängigt det faktum att de ska vara tillgänglig på de marknader som anses vara mogna för dess kunskap och där det finns mest kunder. Därför kan det vara bättre att satsa i Kina, trots de olika skillnader som finns i landet, än att satsa i exempelvis Finland. Vi anser därför att Anoto uppvisar ett typiskt exempel på att försöka tillskansa sig ett first mover advantage. Biogaias internationalisering går inte ut på att ta åt sig all marknad på en gång i samma utsträckning som för Anoto. Vi bedömer att deras expansion inte är så aggressiv utan att den går saktare framåt.

Produkt och tjänst

Idag tycks gränsen för vad som är produkt eller tjänst vara relativt otydlig. I många företag är erbjudandet till och med en kombination av båda.⁶³ Detta kommer att präglade valet av marknad. Vi tycker att det ställs annorlunda krav på ett tjänsteföretag som Q-labs i en internationell miljö, jämfört med Biogaia eller Anoto vilka har en mer konkret produkt att erbjuda. Kundens förtroende för Q-labs anställda spelar en avgörande roll, vilket leder till att kundens uppfattning om konsulttjänsten och dess kvalitet oftast är nära kopplade till tjänsteleverantören som person. Själva tjänsten resulterar i en social interaktion och därför är det av yttersta vikt för Q-labs att lära sig förstå kunden på rätt sätt. Business-to-business är en fungerande företeelse som Q-labs använder sig av, detta resulterar i att valet av marknaden gör att Q-labs internationalisering är beroende av en högteknologisk utveckling, vilket finns i de utvecklade länderna. Det samma gäller Anoto, där deras licensförsäljning inte kan nå alla världens marknader, utan i hög grad bara de högteknologiska marknaderna. Däremot är Biogaia mer skapad att med sin licensförsäljning kunna nå alla världens marknader med den slutprodukt som förekommer. Här är man dock mer beroende av sina avtalspartners och i vilken grad de marknadsför sin produkt.

Framtidsutsikter

Marknadsaspekterna inom framtiden för våra fallföretag ter sig olika. Q-labs lär fortsätta sin något lugnare expansion där de fysiska och psykiska avstånden fortfarande kommer att spela roll, som det gör för alla företag vilka vill etablera sig på nya marknader. Den etablering som planeras i Indien kanske ger dem mer kunskap och erfarenhet som de kan använda sig av vid framtida expanderings. För Anoto som tar till sig de största marknadsandelarna, via samarbetspartners, är framtiden mer riskfylld. Vad vi menar är att deras nya utveckling fortfarande är på initialstadiet och fortfarande långtifrån känd, de har dock garderat sig mot detta genom valet av samarbetspartners, som redan finns på de marknader som Anoto vill åt. Biogaias framtidsutsikter är skilt från våra andra fallföretag. Framför allt på grund av att dess slutprodukt kan nå alla världens marknader. Fördelen med detta är att man kan skapa större efterfråga. Vi anser därför att Biogaias val av marknader och samarbetspartners måste planeras strategiskt in i minsta detalj.

6.5 Inträdesstrategi

Vår utgångspunkt är att företagen väljer en annorlunda inträdesstrategi med vad som traditionellt har varit gällande. Detta visar sig också stämna ganska väl, även om det traditionella tillvägagångssättet med export som första aktivitet inte har övergivits. Biogaia och Anoto avviker definitivt från det traditionella mönstret medan Q-labs har drag som påminner om båda. Detta beroende på vilka marknader och i vilket utvecklingskede de var i. För Q-labs del påbörjades internationaliseringen med export av konsulttjänster till den tyska

⁶³ Bell et al 2001

marknaden. Detta initiala steg följdes senare upp med ett nära samarbete med universitetet i Kaiserslautern, det vill säga en form av joint venture ingicks som innebar ömsesidiga förpliktelser. I ett senare skede ägde även direktinvesteringar rum i Tyskland detta kan anses vara en klassisk internationalisering enligt etableringskedjans mönster. Vid etableringen i exempelvis i Frankrike var etableringsmönstret av mer direkt natur, där det första steget var att förvärva ett företag.

För Biogaia och Anotos del handlar det främst om joint venture samarbete med internationella aktörer där deras patenterade erbjudanden säljs ut med hjälp av licensrättigheter. Till skillnad från dessa företag har Q-labs inte någon patenterad produkt utan här är erbjudandet en tjänst för vilken det krävs andra inträdesstrategier som till exempel direktinvesteringar. Ju större del som ägs av företaget desto större möjlighet att kunna genomföra strategiska beslut och långsiktiga mål utan att hindras från samarbetspartnern. Å andra sidan innebär detta förfarandesätt ett större behov av resursåtagande jämfört med ett joint venture, samt att det tar längre tid. Vid eventuell osäkerhet eller misslyckande står därmed större risker på spel. Även Anoto har till viss del använt sig av en form av direktinvestering genom att etablera försäljningskontor på de viktigaste marknaderna, till exempel Japan. Detta leder till att kundrelationen förstärks samtidigt som det medför ökad kontroll genom en helt annan närhet till industrikunderna.

Biogaia och Anoto är nästan uteslutande inriktade på att sälja till sina befintliga licenstagare runt om i världen. Det handlar om att etablera och stärka ömsesidigt förtroendefulla kundrelationer. Här är det snarare frågan om en relation än en transaktion, det vill säga att inte i första hand skapa enskilda affärer utan att utveckla affärsrelationer vilket leder till att upprepade försäljningar kan äga rum. Genom att Biogaia och Anoto har byggt upp ett väl förgrenat nätverk av licenstagare runt om i världen, kan detta möjliggöra skapandet av nya marknader för fortsatt utveckling.

Våra fallföretag verkar alla eftersträva decentralisering och organisatorisk flexibilitet både i sina interna och externa relationer. Generellt sett verkar en globalt enhetlig organisationsutformning mer ändamålsenlig än en lokalt anpassad sådan. Det är inte hemmamarknaden som ”lockar” utan det är på globalt stora marknader man finner möjligheterna. Vi har kommit fram till att Biogaia och Q-labs internationella utveckling kanske mindre styrts av på förhand fastlagda strategier och planer utan oftast är tendensen att de snarare söker sig fram genom att ta tillfället i akt. Detta gäller framförallt för Biogaia som har haft vissa svårigheter att finna lämpliga partners och har därmed mer eller mindre blivit tvungna att ta de möjligheter som dyker upp. Ofta väntar inte företagen på att hemmamarknaden först ska bli mättad utan företagen ser den internationella marknaden som potential för deras tillväxt, det är där möjligheterna finns. Det syns tydligt att fallföretagen ser värde i internationaliseringen,

särskilt att forskning och utvecklandet av befintlig samt ny kunskap kan spridas till nya marknader. Detta är särskilt betydelsefullt för att företagets totala internationaliseringsstrategi ska bli framgångsrik i ett mer långsiktigt perspektiv. Det är synnerligen viktigt att se de innovativa företagens internationalisering som ett samspel mellan lokala och globala aktiviteter, eftersom kostnaden att utveckla ny kunskap ofta inte kan bäras av enstaka marknader.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att våra fallföretags val av internationellt inträde inte alls överensstämmer med den traditionella stegmodellen, snarare läggs fokus på ett nätverksbaserat tillvägagångssätt.

7 Slutsatser

Våra fallföretag ger en tvetydig bild av internationaliseringsprocessen. Detta får oss att tro att det inte existerar någon enhetlig internationaliseringsstrategi som är giltig för alla innovativa företag. I alla fall inte enligt den definition av innovativ som vi har valt. För att kunna se ett mer bestämt mönster bör nog företagen väljas mer enligt en uppdelning på rena tjänsteföretag (Q-labs) och företag som säljer koncept (Biogaia och Anoto). Vi väljer dock att jämföra företagen med de drag som är mest karaktäriserande för uppsalamodellen, det vill säga; Inträde, Avstånd, Hemmamarknad och Kunskap. Ett sammanställt resultat visas i figur 3.

	Inträde			Avs tånd		Hemma- marknad	Kunskap
	Export	Joint venture	FDI	Fysiskt	Psykiskt		
Anoto	Nej	Ja	Ja	Nej	Delvis	Nej	Nej
Biogaia	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
Q-labs	Ja	Nej	Nej	Delvis	Delvis	Delvis	Ja
Överens- stämmelse							
		Nej		Nej	Delvis	Nej	Nej

Figur 3 : Fallföretagens överensstämmelse med uppsalamodellen.

7.1 Inträde

Det går inte att skönja det tydliga mönster med den stegvisa upptrappning av exportaktiviteter som till slut mynnar ut i allt större engagemang som i uppsalamodellen.

För två av företagen, Anoto och Biogaia, tycker vi att det kan förklaras med den typ av verksamhet som de bedriver. Att bedriva forskning och utveckling av konceptlösningar, i form av licenser, där denna ingår är så väsensskild från traditionell tillverkning att det skulle vara underligt om det gick att förklara med traditionella modeller. Vi menar att det är en sak att sälja mobilantennor till Ericsson och en helt annan sak att licensiera ut tekniken till dem. I det första fallet finns det en tydlig fysisk produkt som går att exportera, som går att sälja via agenter och där fysisk närhet till produktionsanläggningar kan vara att föredra. Kundanpassade licenser å andra sidan är svåra att exportera direkt. Det krävs antingen någon form av strategiskt samarbete eller en fysisk närvaro på ledande marknader för att bedriva internationell verksamhet.

Det finns inget som tyder på att utvecklingen skulle ske enligt ett bestämt mönster där joint venture måste komma före en direktinvestering, utan det kan lika gärna vara så att det är tvärtom, eller att de båda sker mer eller mindre samtidigt. Som stöd för detta, och vilket också Born global teorin hävdar, anser vi att Biogaias första etablering utomlands mest kom till av en tillfällighet. Hade samma affärsmöjlighet dykt upp i till exempel Sundsvall och Biogaia därmed inte hade varit internationella så hade det troligen istället varit genom samarbete och nätverk som de hade nått ut på de internationella marknaderna.

7.2 Avstånd

Det traditionella tillvägagångssättet har varit att expandera verksamheten likt ringar på vatten. Vilket innebär att exportaktiviteterna kommer att flyttas allt längre ut från centrum och joint venture och direktinvesteringar så småningom kommer att följa i dess kölvatten.

Det fysiska avståndet anses inte längre utgöra ett hinder vid val av marknad. Det som dock gör att företagen i vissa fall inte väljer mer avlägsna länder är inte direkt en följd av avståndet utan snarare en brist på efterfrågan.

Däremot har det psykiska avståndet fortfarande ett förklaringsvärde. Vi tror att detta kan förklaras med att mindre företag har svårt att inhämta den erforderliga kunskap som krävs för att informationsflödena ska flyta bra. De har inte samma möjlighet som större företag att anställa personal med kunskaper om de speciella förhållanden som råder. De möjligheter som dock står till buds är att ingå joint ventures eller att stärka relationerna till olika nätverk.

7.3 Hemmamarknaden

Enligt den traditionella teorin kommer företagen i första hand att sträva efter att mäta hemmamarknaden innan de påbörjar internationaliseringen.

Inget av de studerade företagen anser att hemmamarknaden är av särskilt stor betydelse för internationaliseringen. Detta innebär inte för den skull att hemmamarknaden är ointressant, utan i vissa fall spelar den i allra högsta grad roll för företagets aktiviteter. Vi tror att detta kan förklaras med att det finns många marknadsspecifika fördelar i form av långt driven forskning, välutbildad arbetskraft, stor teknisk mognad med mera. Dock bedriver företagen en i allra högsta grad specialiserad verksamhet varför ofta inte den svenska marknaden är tillräcklig för att täcka de kostnader som uppstår i samband med forskning och utveckling, vilket tvingar dem att tidigt söka marknader utomlands.

7.4 Kunskap

Det som kännetecknar den evolutionistiska modellen är att kunskapen, objektiv såväl som erfarenhetsmässig, erhålles genom en iterativ process där ny kunskap ständigt erhålls.

Kunskapsgenereringen i de studerade företagen kan inte erhållas gradvis eftersom det inte existerar någon stegvis etablering. Detta resulterar i att de måste inhämta kunskapen på något annat sätt. Vi har identifierat två sätt som används för att fylla dessa tomrum.

Det tydligaste är genom nätverk där kunskapen kan sökas aktivt genom att utnyttja de relationer som finns. Ofta utgör relationerna till en stark ägare stora möjligheter att utnyttja kunskapen i deras väl utvecklade nätverk. Verkar ägaren dessutom inom samma bransch så

verkar det finnas mycket goda förutsättningar för småföretagen att kunna få motsvarande erfarenheter som de annars skulle ha erhållit genom den iterativa processen. Vi har även sett exempel, Biogaia i USA och Anoto i Japan, där direktinvesteringar gett tillgång till kunskap genom att de kommit åt nätverk som innehar denna.

Det andra sättet är genom att rekrytera den kompetens som saknas. Vi har märkt detta genom att företagen har anställt nyckelpersoner till ledande befattningar som har långvarig erfarenhet av internationella uppdrag. Dessa har tillfört ett kunnande som tidigare inte var tillgänglig. Vi kan se ett mönster där företagen har genomgått en mognadsprocess. I början är företagen lite "naiva" i sin tro på att de kan klara sig själva men efter hand inser de att deras kunskap inte räcker till varför denna måste inhämtas externt.

Källförteckning

Publicerade källor

Axelsson, B., 1998, *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm

Buckley, P. J., 1989, *The multinational enterprise*, The Macmillan Press LTD, Southampton

Grant, R. M., 1995, *Contemporary Strategy Analysis – Concepts Techniques Applications*, MA Blackwell, Cambridge

Holme I. & Solvang B., 1997, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Kotler, P., et al, 1996, *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, New Jersey

Lindmark, L., et al, 1994, *Småföretagens internationalisering*, NordREFO, Stockholm

Rutihinda, C., 1996, *Resource-based internationalisation, entry strategies of Swedish firms into the emerging markets of Eastern Europe*, Akademitryck AB, Stockholm

Artiklar

Andersen, O., 1993, On the internationalisation process of firms: A critical analysis, *Journal of International Business Studies*, vol 24

Bell, J., et al, 2001, "Born again global firms", an extension to the "born global" phenomenon, *Journal of International Management*, vol 8

Crick, D., et al, 2000, *Small high technology firms and international high technology markets*, *Journal of International Marketing*, vol 7

Forrest, E.J., 1990, *Strategic and the small technology-based firm*, *Journal of Small Business Management*, July

Hull, R. & Slowinski E., 1990, *Partnering with technology entrepreneurs*, *Research Technology Management*, vol 33

Johanson, J. & Wiedersheim, P., 1975, *The internationalization of the firm-four Swedish case studies*, *Journal of Management Studies*, vol 12

Johanson, J. & Vahlne, J., 1977, *The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, Journal of International Business Studies, vol 8

Johanson, J. & Vahlne, J., 1990, *The mechanism of internationalization*, International Marketing Review, vol 7

Jolly, V.K., et al, 1992, *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*, Journal of Strategic Change, vol 1

Karagozoglu, N., 1993, *Environmental uncertainty, strategic planning and technological competitive advantage*, Technovation, vol 13

Karagozoglu, N. & Lindell, M., 1998, *Internationalization of small and medium- sized technology-based firms: An exploratory study*, Journal of Small Business Management, vol 36

Madsen, T.K. & Servais, P., 1997, *The internationalization of born globals: an evolutionary process?*, Journal of International Business Review, vol 6

Ohmae, K., 1989, *The global logic of strategic alliance*, Harvard Business Review, March-April

Oviatt, M.B. & McDougall P.P., 1994, *Toward a theory of international new ventures*, Journal of International Business Studies, First quarter

Welch, L., 1992, *The use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization*, International Business Review, vol 1

Uppsatser

Ekegren, J., et al, 1999, *Q-labs, allianser för ett tillväxtföretag*, Magisteruppsats Lunds Universitet

Muntliga källor

Grönholm, Micco, Executive vice President, Anoto AB. Personlig intervju 17 maj 2002

Vivaldi, Martin, Marknadschef, Q-labs. Personlig intervju 7 maj 2002

Zachrisson, Anders, Vice President, Health Care Biogaia Biologics AB. Personlig intervju 14 maj 2002

Elektroniska källor

www.anoto.com

www.biogaia.se

www.itps.se

www.nutek.se

www.q-labs.com

www.scb.se

Trycksaker

Anoto AB: Vi förenar styrkan i digital kommunikation med papper och penna.

Bilaga 1.

Frågeguide till kvalitativa intervjuer.

Förfas:

1. Vad innebär en internationalisering och en internationell marknad för Er?
2. Vad har syftet varit med internationaliseringen? Varför?
3. Har Ni tillämpat någon initial strategi inför internationaliseringen?
4. Har Era beslutsfattare och andra inblandade erfarenhet kring internationalisering och utländska marknader sedan tidigare?
5. Vad består denna erfarenhet av? På vilket sätt har Ni erhållit den?
6. Vilken fas befann sig företaget i sin utveckling innan internationaliseringen påbörjades?

Mellanas:

8. Hur har Ni gått tillväga vid internationaliseringen på den nya marknaden? Vilka etableringssätt? Kriterier bakom dessa beslut?
9. Varför har Ni just valt den specifika marknaden?
10. Har Ni tillämpat några konkurrensstrategier i Era internationaliseringsaktiviteter? Några nischstrategier?
11. Har internationaliseringen inneburit en snabb process?
12. Verkar Ni inom ett nätverkssystem? Vilka kontakter/ relationer?
13. Vilka problem eller hinder har Ni stött på under internationaliseringsprocessen?

Efterfas:

14. Har internationaliseringen lyckats/ misslyckats? Vill Ni fortsätta processen framöver?
15. Vilka insikter har Ni kommit fram till vid fortsatt internationalisering?
16. Vilka för respektive nackdelar finns det med att vara ett mindre innovativt internationellt företag?