



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Lunds universitet
Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats
ht 2002
Handledare: Hans Landström

Att födas globalt
- En studie om hur personliga nätverk påverkar
internationaliseringsprocessen av ett
Born Global-företag

Niels Fischer
Mikael Ljungdahl

Tack

*Tjena grabbar...*Så bemöttes författarna vid första intervjun med Antti Ristinmaa på JOMED. Denna fras utvecklades under studiens gång så att den betydde något mycket mer än just *tjena grabbar*. Antti Ristinmaas mycket trevliga sätt att mottaga oss på JOMED kunde knappast varit bättre. Den öppenhet och det engagemang som Antti, Joakim, Susanne, Tor och Marianne visat oss har varit av mycket stor betydelse för att vi kunnat genomföra denna studie. Därtill har de även tagit emot oss när de har haft oerhört mycket att göra, med allt från styrelsesammanträde i London som till värsta julyran. Vid varje intervjutillfälle med Antti Ristinmaa hade han noggrant granskat vårt material i förväg, vilket medförde att han kunde ge precisa svar. Antti Ristinmaa har visat ett mycket stort engagemang för oss och vår studie. Genom detta vill vi rikta ett speciellt stort tack till honom, samt ett *Tjena på dig själv Antti...* Joakim Eriksson ska också ha en speciell eloge genom att han ställde upp trots sitt mycket pressade tidsschema. Vår handledare, Professor Hans Landström, har alltid på ett snabbt och mycket trevligt sätt besvarat de frågor vi haft, såväl via e-post som per telefon. Därtill har han alltid kommit med förslag på hur vi ska kunna förbättra vår studie. Än en gång vill vi tacka alla inblandade och med eftertryck personalen på JOMED.

Niels Fischer
fiels_nischer@hotmail.com

Mikael Ljungdahl
moc@brevet.nu

Att födas globalt

Studien	Detta arbete är en magisteruppsats inom företagsekonomi. Studien behandlar hur personliga nätverk påverkar och styr internationaliseringsprocessen av ett Born Global-företag.
Studieobjektet	JOMED är ett företag inom den medicintekniska branschen som producerar och marknadsför huvudsakligen sk <i>stents</i> . Under dess sex första verksamhetsår, 1996-2001, har företaget etablerat sig i över 70 länder och har idag fler än 1400 anställda. JOMEDs omsättning har ökat från €15 miljoner till €165 miljoner mellan 1997 och 2001. Under samma period har JOMED också förvärvat andra företag samt introducerats på den schweiziska börsen.
Studiens syfte	Syftet är att generera kunskap om hur personliga nätverk påverkar och styr ett Born Global-företags internationaliseringsprocess.
Metod	Arbetet baseras på en kvalitativ undersökning. Inom denna har vi använt oss av abduktion då vi integrerat en litteraturstudie med en fallstudie. Metodkapitlet har utvecklats på ett pragmatiskt sätt vilket innebär att vi endast har beaktat sådana aspekter som har varit synnerligen viktiga för studien och dess genomförande.
Teorival	Denna studie har beaktat tre teoretiska områden. Den första behandlar Born Globals, dvs företag som i nära anslutning till sin tillblivelse internationaliseras. Därefter avhandlas internationaliseringsteori med fokus på Uppsalaskolan. Slutligen redogörs det för nätverksteori, som främst inriktas på personliga nätverk.
Slutsatser	Personliga nätverk påverkar JOMEDs internationaliseringsprocess huvudsakligen på följande sätt. Personliga nätverk påverkar <i>om</i> företaget överhuvudtaget etableras på en utländsk marknad, de styr i viss omfattning <i>på vilka marknader</i> företaget etableras och de <i>accelererar</i> företagets etableringsprocess på en utländsk marknad.
Nyckelord	Born Global, internationalisering, Uppsalaskolan, nätverksteori, personliga nätverk.

Sammanfattning

Inom denna studie behandlas de personliga nätverkens påverkan på ett Born Global-företags internationaliseringsprocess. Studieobjektet är JOMED, ett företag inom den medicintekniska branschen. Dess viktigaste produkter är så kallade *stents*, vilka används vid behandling av kärlsjukdomar. Studiens litteraturkapitel behandlar tre områden, Born Globals, internationaliseringsteori samt nätverksteori. Med Born Globals avses företag som i mycket nära anslutning till sin tillblivelse internationaliseras. Inom avsnittet om internationalisering kommer vi bl a att använda oss av Uppsalaskolans modell för att undersöka företagets internationaliseringsprocess. Uppsalaskolans modell beskriver att ett företags internationaliseringsprocess sker gradvis, dvs att företaget först expanderar verksamheten till marknader i sin geografiska och kulturella närhet. Nätverksteori innefattar såväl industriella som personliga nätverk. De sistnämnda behandlar relationer mellan olika individer. Beträffande JOMED har det visat sig att de personliga nätverken har varit av särskilt stor betydelse för företagets internationaliseringsprocess. Personliga nätverk påverkar *om* företaget överhuvudtaget etableras på en utländsk marknad, de styr i viss omfattning *på vilka marknader* företaget etableras och de *accelererar* företagets etableringsprocess på en utländsk marknad.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.4 SYFTE	8
1.5 VAL AV STUDIEOBJEKT	8
1.6 DISPOSITION	8
2 LITTERATUR	10
2.1 BORN GLOBALS	10
2.1.1 Born Global-företag och deras internationaliseringsprocess	11
2.2 INTERNATIONALISERINGSTEORI	12
2.2.1 Uppsalamodellen	13
2.2.2 Kritik mot Uppsalamodellen	14
2.3 NÄTVERKSTEORI	15
2.3.1 Industriella nätverk	15
2.3.2 Personliga nätverk	17
2.3.2.1 Den affärsmässiga och sociala dimensionen	17
2.3.2.2 Personliga nätverkens betydelse i företagets utvecklingsprocess	18
2.3.2.3 Olika nivåer inom det personliga nätverket	19
2.4 LITTERATURENS ANVÄNDNINGSSOMRÅDE	19
3 METOD	21
3.1 VAL AV PROBLEM	21
3.2 VAL AV ANGREPPSSÄTT	22
3.3 OPERATIONALISERING	23
3.4 MATERIALINSAMLING	24
3.4.1 Litteratur	24
3.4.2 Empiriskt material	24
3.4.2.1 Intervjuteknik	25
3.4.2.2 Intervjupersoner och -tillfällen	26
3.5 KÄLLKRITIK	26
3.6 KONKLUSION	27
3.6.1 Sammankoppling metod och litteratur	27
3.6.2 Analysmodell	27
4 FÖRETAGSPRESENTATION	28
4.1 BRANSCHEN	28
4.2 BAKGRUND	29
4.3 INTERNATIONALISERINGSPROCESSEN	29
5 EMPIRI OCH ANALYS	31
5.1 DEFINITIONER	31
5.1.1 Born Globals	31
5.1.2 Teknologitintensitet	32
5.2 PERSONLIGA NÄTVERK	33
5.2.1 Personliga nätverk i JOMED	33
5.2.2 Personliga nätverk i internationaliseringsprocessen	34
5.2.3 Marknadskunskap och internationaliseringskunskap	37
5.2.4 Kulturellt avstånd	37
5.2.5 Den affärsmässiga och sociala dimensionen	39
5.2.6 Lokala och internationella nätverk	40
5.2.7 Personliga relationer som hinder i internationaliseringsprocessen	42
5.3 INDUSTRIELLA NÄTVERK	42
6 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER	44
6.1 STUDIENS RESULTAT	44

6.2 STUDIENS STYRKOR OCH SVAGHETER	44
6.3 FÖRSLAG PÅ VIDAREUTVECKLING	45
7 REFERENSER.....	46
7.1 ANTOLOGIER	46
7.2 ARTIKLAR	47
7.3 ÅRSREDOVISNINGAR.....	48
7.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	48
7.5 MUNTliga KÄLLOR	49
BILAGA.....	50

1 Inledning

Inom detta kapitel kommer det att ges en kort introduktion till studien. Därefter presenteras en problemdiskussion som främst behandlar Born Globals i samband med internationaliseringsprocessen. Därpå redovisas studiens problemformulering. Kapitlet avslutas med studiens syfte samt disposition.

1.1 Bakgrund

Sedan 1970-talet har företagens internationaliseringsprocess uppmärksammats allt mer inom ekonomisk forskning. Forskningen har bl a resulterat i framväxten av en stegvis internationaliseringsmodell. Denna brukar benämnas som Uppsalamodellen¹. Modellen beskriver internationaliseringsprocessen med att företag etablerar sin verksamhet först på hemmamarknaden. Därefter expanderas verksamheten gradvis till marknader i företagets geografiska och kulturella närhet. Sedan tenderar företagen att etablera sig på geografiskt och kulturellt mer avlägsna marknader.

På senare år har dock mycket kritik framförts mot U-M, såsom att dess bestämda steg inte nödvändigtvis gäller för samtliga nyetablerade företag som ska internationaliseras. Beroende på en begränsad marknadspotential på hemmamarknaden eller rentav en avsaknad av en sådan har vissa företag varit tvungna att redan från sin tillblivelse etablera sig på den internationella marknaden. Detta har resulterat i att en ny typ av internationaliseringsprocess i nygrundade företag har kunnat skönjas (Andersson & Wictor 2001). Dessa företag brukar benämnas som *Born Globals*².

Born Global-fenomenet är, i många fall, förbundet med ett genombrott i en betydelsefull process eller i någon specifik teknologisk utveckling. Fenomenet har hittills främst kunnat urskiljas i högteknologiska branscher, såsom IT och bioteknologi. Ny forskning har bekräftat att Born Global-fenomenet även kan spåras till traditionella branscher (www.csu.edu.au)³.

BGf karaktäriseras ofta av mycket begränsade resurser, i form av finansiella medel samt erfarenhet och kunskap i affärssammanhang. En viktig faktor för många av dessa företags internationaliseringsprocess blir därför skapandet och nyttjandet av olika typer av nätverk. Genom att använda sig av dessa nätverk kan BGf undvika stora investeringar i exempelvis marknadsundersökningar.

Nätverksteorin delas in i industriella respektive personliga nätverk. Industriella nätverk är långsiktiga samarbeten mellan företag som syftar till att uppnå samordningsvinster. Personliga nätverk utgörs av relationer mellan individer. De är ofta själva grunden för att kontakter mellan företag överhuvudtaget kan etableras.

¹ Hädanefter kommer modellen att namnges som U-M.

² Det finns även andra benämningar såsom *International New Ventures (INV)* och *High technology Start-ups*. Vi kommer hädanefter att namnge *Born Global-företag* som BGF.

³ För fullständig adress se 7.4 Elektroniska källor.

1.2 Problemdiskussion

I takt med att globaliseringen tilltar blir ett lands näringsliv allt mer beroende av andra länder med avseende på en rad olika faktorer, såsom handel, tillgänglighet av varor, kapital och arbetskraft. Globaliseringen innebär att världen i allt större utsträckning uppfattas som en helhet och där hemmamarknaden blir allt mer integrerad med andra marknader. Det betyder också att en allt större andel av företagen måste kunna konkurrera på den internationella och globala marknaden. Sättet på vilket BGf konkurrerar skiljer sig dock i förhållande till andra internationella företag. Madsen & Servais anser att BGf är mer specialiserade och nischorienterade, vilket tar sig uttryck i att de är unika i sitt värdeskapande (www.sam.sdu.dk)⁴.

Den traditionella stegvisa internationaliseringsmodellen, U-M, kan inte i sin helhet tillämpas på BGf, dock har modellen vissa inslag av relevans för Born Globals (Nordström 1991:4-5). Forskning har påvisat att BGf i många fall inte kan följa en specifikt utarbetat internationaliseringsstrategi, eftersom dynamiken på marknaden är oförutsägbar.

För att överbrygga denna dynamik och för att underlätta etableringen på en ny marknad kan ett företag använda sig av personliga nätverk. Dessa kan dock enbart i viss utsträckning planeras och befintliga personliga relationer kan inte alltid nyttjas i den mån att de utvecklas till affärsrelationer. Samtidigt kan det personliga nätverket underlätta för nya relationer eller för att reaktivera gamla sådana, vilket kan medföra att nya affärsmöjligheter uppstår.

Genom att Born Global-fenomenet bygger på ett exportperspektiv redan från verksamhetens början, måste ett nätverk delvis existera innan företaget etableras respektive frambringas under de initiala verksamhetsåren. Därmed kan det skönjas att BGf:ens utvecklande och nyttjande av dess nätverk blir en synnerligen viktig förutsättning för företagets expansion på den internationella och globala marknaden. Born Global-fenomenet definieras inte utifrån ett företags storlek, i form av omsättning, personalstyrka mm. Definitionsmässigt innebär detta att Born Global-fenomenet kan appliceras på nystartade internationella företag, oavsett storlek.

1.3 Problemformulering

Uppsatsens utgår från en specifik problemformulering. Denna är uttryckt enligt följande:

- *Hur påverkar respektive styr personliga nätverk internationaliseringsprocessen av ett Born Global-företag?*

⁴ För fullständig adress se 7.4 Elektroniska källor.

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att generera kunskap om de personliga nätverkens inverkan på BGf:ens internationaliseringsprocess. Detta ska göras med avseende på hur personliga nätverk påverkar respektive styr företagets internationaliseringsprocess och intensiteten i denna.

1.5 Val av studieobjekt

Utifrån tidigare resonemang har det framgått att BGf främst kan skönjas i högteknologiska branscher. Denna företeelse föranledde författarna att söka studieobjekt inom denna kategori. Genom kontakt med olika forskare inom företagsekonomi fick författarna tillgång till en nyskriven studie som behandlar BGf i samband med deras internationaliseringsprocess. Denna studie diskuterar högteknologiska BGf bl a inom den medicintekniska branschen. Detta motiverade författarna att i första hand söka efter BGf i Medicon Valley, som finns i Öresundsregionen. Ett av de företagen som vi fann via Medicon Valley var JOMED. Företaget har även varit ett av studieobjekten i den ovannämnda undersökningen. Sammantaget medförde detta att författarna ansåg JOMED att vara ett lämpligt studieobjekt för denna uppsats.

Beroende på att det inte finns mycket tidigare forskning kring hur personliga nätverk påverkar internationaliseringsprocessen av ett BGf, har vi i studien valt att fokusera på ett företag. Detta har gjorts för att få en djupare förståelse om vilka nivåer inom personliga nätverk som påverkar internationaliseringsprocessen och på vilket sätt dessa fungerar.

Andersson & Wictor har definierat JOMED som ett BGf i sin studie (Andersson & Wictor 2002). Andersson & Wictors resonemang har vi sedermera använt som begynnelsepunkt i vår egen studie, med avseende på att JOMED kan karaktäriseras som ett BGf.

1.6 Disposition

Uppsatsen kan delas in i följande kapitel:

1. I det inledande avsnittet presenteras en övergripande problemdiskussion av studien. Därpå följer arbetets problemformulering som sedermera utmynnar i studiens syfte. Kapitlet avslutas med arbetets disposition.
2. Inom det andra kapitlet kommer det att avhandlas tre teoretiska områden. Dessa är Born Globals, internationaliseringsteori, samt nätverksteori. Inom den sistnämnda kommer det att fokuseras på personliga nätverk. Kapitlet avslutas genom att behandla litteraturens användningsområde.
3. I kapitel tre kommer studiens metodologiska aspekter att behandlas. Kapitlet inleds med val av problem och studiens angreppssätt. Därefter följer en metoddiskussion vilken ska visa på hur författarna ska kunna uttala sig om verkligheten. I nästföljande avsnitt kommer en rad olika begrepp att operationaliseras, som tar sin utgångspunkt inom föregående kapitel. Därefter behandlas aspekter såsom materialinsamling och källkritik.

Avslutningsvis beaktas integrationen av metod och litteratur samt tillvägagångssättet i analysarbetet.

4. I det fjärde kapitlet kommer det att ges en kort företagspresentation av JOMED. Kapitlet börjar med en branschbeskrivning för att därefter beskriva företaget bakgrund. Avslutningsvis redogörs det för JOMEDs internationaliseringsprocess.
5. I kapitel fem kommer det inledande avsnittet att behandla definitionerna av Born Global och teknologiintensitet. Därefter kommer internationaliseringsteori och teori om personliga nätverk växelvis att integreras med empirin. Detta innebär att empirin direkt kommer att analyseras.
6. Det sista kapitlet kommer att påvisa studiens resultat. Därefter klargörs arbetets styrkor och svagheter. Slutligen ges förslag på hur studien kan vidareutvecklas.

2 Litteratur

Inom detta kapitel kommer studiens olika teoretiska områden att avhandlas. De teorier som kommer att presenteras behandlar Born Globals, internationalisering samt nätverk. Inom den sistnämnda kommer det att fokuseras på personliga nätverk.

2.1 Born Globals

*”Utvecklingen under den senare delen av 90-talet har /.../ inneburit en helt ny trend i utvecklingen av globala företag, nämligen att nya företag startas där man utvecklar produkter direkt för den globala marknaden s k ”Born Globals”-företag”
(www.hh.se)⁵.*

Enligt Johanson m fl finns det i dagens forskning två olika synsätt med avseende på BGf (Johanson m fl 2002). Medan vissa forskare betraktar fenomenet som något helt nytt anser andra att det är en företeelse som har funnits länge (Oviatt & McDougall 1995). Dessa olika synsätt gör att den första gruppen av forskare avfärdar de traditionella internationaliseringsteorierna, dvs U-M, och hävdar att det behövs en helt ny teori för att kunna tolka och förstå BGf:ens internationaliseringsprocess. Den andra gruppen anser att U-M mycket väl kan användas i detta sammanhang. Dessutom tar dessa forskare hjälp av nätverksteorin för att analysera BGf:ens internationaliseringsprocess.

I en australiensisk studie av Rennie identifierades en rad faktorer som kännetecknar BGf, såsom nischorientering samt värdeskapande (Rennie 1993). Enligt Rennie finns det två varianter av exportföretag (ibid):

1. *The domestic based firm* – är ett s k traditionellt exportföretag, där kärnverksamheten är väletablerad och där det finns stabila finansiella strukturer (ibid). Dessa företag har åstadkommit en fungerande verksamhet på hemmamarknaden varpå de sedan försökt att nå nya marknader via export. Trots den ökade exportbenägenheten tenderar företagets fokus att förbli på hemmamarknaden. Enligt Rennie uppvisades företagets första export efter mycket lång tid (ibid). Därtill utgjorde exportinkomsterna inte mer än 20 % av omsättningen (ibid).
2. *The born global firms* – är företag som kort tid efter sin tillblivelse börjar sin internationaliseringsprocess. Bell m fl menar att många BGf inte ens har någon direkt hemmamarknad (Bell m fl)⁶. Därtill har BGf redan från början ett internationellt exportperspektiv varpå de koncentrerar sig på att öka företagets omsättning på den internationella marknaden (ibid). *”Born Global firms have been portrayed as typically possessing a knowledge-based competitive advantage that enables them to provide value-added products and services”* (Rennie 1993). En annan viktig aspekt angående BGf är närheten till kunden för att kunna leverera produkter med ett högt värde (ibid). Detta

⁵ För fullständig adress se 7.4 Elektroniska källor.

⁶ 130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf.

innebär att BGf företrädesvis kan karaktäriseras som kunskapsbaserade företag. Rennie menar dock att fenomenet kan skönjas i nästan alla branscher (ibid).

2.1.1 Born Global-företag och deras internationaliseringsprocess

Litteraturen har inte kunnat visa på någon välavgränsad definition på BGf. De begrepp som bildar utgångspunkten för definitionen av BGf skiljer sig mellan olika studier och författare. Moen menar att BGf kan definieras som: *”a company which, from or near its founding, seeks to derive a substantial proportion of its revenue from the sale of its products in international markets”* (Moen 2002:158). Oviatt & McDougall förklarar Born Global-fenomenet med att det existerar grundläggande skillnader mellan nystartade företag och etablerade sådana (Oviatt & McDougall 1995). Nystartade företag har inte de resurser som krävs för att genomgå en omfattande internationalisering. De initiala investeringarna i FoU i BGf är emellertid ofta så stora att företaget inte kan generera lönsamhet genom att enbart sälja på hemmamarknaden, varpå det *tvingas* att nästintill direkt efter tillblivelsen agera internationellt. Detta medför att BGf måste förlita sig på olika strukturer, såsom personliga nätverk, för att kunna kontrollera olika marknadsaktiviteter.

En definition av BGf kan även uttryckas i mer kvantitativa termer, såsom att företaget måste ha en omsättning på den internationella och globala marknaden uppgående till 25 % av dess totala omsättning för att kunna definieras som BGf (Andersson & Wictor 2002:5). I den ovannämnda definitionen av BGf brukar man även inkludera ett tidsperspektiv som måste beaktas för att definitionen ska anses vara gällande. Wickramasekera & Bamberry anser att ett företag måste etablera sig på den internationella arenan inom en tidsram av ett till sex år för att kunna definieras som BGf (www.csu.edu.au)⁷. Ovanstående innebär att om ett företag ska karaktäriseras som BGf måste det uppnå en försäljning av minst 25 % till den internationella och globala marknaden inom verksamhetens första sex år.

Det kan skönjas att BGf har vissa gemensamma faktorer som direkt är relaterade till enskilda individers aktiviteter innan företaget etableras (Johanson m fl 2002:139). Johanson m fl anser att många företagare, redan före företagets tillblivelse, har varit verksamma för att etablera ett internationellt nätverk (ibid). Det kan handla om enskilda individer som har arbetat i internationella sammanhang, såsom i olika universitetsmiljöer, forskningsinstitut eller internationella företag (ibid). BGf har till följd därav redan vid företagets tillblivelse en viss erfarenhet och kunskap om internationella marknader. Detta kan resultera i att internationaliseringsprocessen underlättas för BGf.

Bloodgood m fl utvecklar nedanstående resonemang (Bloodgood m fl 1996). De hävdar att BGf söker sig till den globala marknaden pga någon av följande faktorer (ibid):

- Strukturen i branschen kräver att företaget finns representerat på internationell nivå, pga krav från kunder eller leverantörer, då även dessa är internationellt etablerade.
- Företaget ämnar exploatera sina unika resurser på den internationella marknaden, exempelvis ledningsgruppens internationella erfarenhet. Ledningsgrupper som exponeras till internationell affärsverksamhet antas ha lättare för att förstå dynamiken på marknaden.

⁷ För fullständig adress se 7.4 Elektroniska källor.

Tidigare erfarenhet av affärsverksamhet på utländska marknader ökar därmed medvetenheten om nya affärsmöjligheter (ibid). Vidare kan det antas att det inte räcker med enbart exponering till internationell affärsverksamhet, utan att det krävs att individen själv aktivt har arbetat på en sådan marknad.

Oviatt & McDougall utökade Born Global-konceptet med sin egen definition⁸ (Oviatt & McDougall i Madsen & Servais 1997:561). Med deras definition av fenomenet avses en företagsverksamhet som från första början ämnar erhålla signifikanta konkurrensfördelar genom försäljning till många marknader (ibid). Detta implicerar att företagets strategi involverar ett internationellt perspektiv direkt från verksamhetens början. Dock använder sig Oviatt & McDougall i sin definition av ett kortare tidsperspektiv för företagets internationalisering än vad Wickramasekera & Bamberry föreslår. Tidsperspektivet omfattar de första två åren efter företagets etablering (Oviatt & McDougall 1995, www.csu.edu.au⁹).

Rennie menar att BGf inte behöver ha någon specifik hemmamarknad för att kunna bedriva sin verksamhet (Rennie 1993). Bell m fl utvecklar denna tes genom att de anser att BGf inte behöver ha någon hemmamarknad, då företagen är globalt födda (Bell m fl)¹⁰. Lindmark m fl menar att hemmamarknaden, till viss del, spelat ut sin roll som den marknad som ligger till grund för företagets *learning place* (Lindmark m fl i Madsen & Servais 1997:564). De påpekar att många högteknologiska exportföretag direkt inleder sin affärsverksamhet med någon form av exportförfarande (ibid). Madsen & Servais har påvisat att nästan 50 % av de i sin studie undersökta högteknologiska företagen började exportera under verksamhetens två första levnadsår (Madsen & Servais i Moen 2002:157). Detta är analogt med Oviatt & McDougalls tidigare internationaliseringsresonemang. En annan forskningsrapport åskådliggör att företag som initierades under de senaste 10 till 15 åren har en större exportbenägenhet än företag som etablerats tidigare (Madsen & Servais 1997:564).

De företag som konkurrerar med teknologiskt innovativa produkter är ofta starkt specialiserade och nischorienterade med produkter som antingen är specialtillverkade eller standardiserade¹¹ (www.sam.sdu.dk)¹². Den ökade fokuseringen på nischmarknader är ett resultat av den ökade internationaliseringen, med avseende på marknader och konkurrens (Bell m fl 2001). Fokuseringen har medfört att exportföretag måste nischorientera sig för att bli konkurrenskraftiga (Moen 2002:156). De BGf som är ytterst innovativa är också de som visat på en extraordinär tillväxt (Moen 2002:157).

2.2 Internationaliseringsteori

Den mest framträdande ansatsen inom internationaliseringsteorin utgörs av stegvisa modeller. Ett exempel är den modell som började utvecklas vid Uppsala universitet på 1970-talet, U-M. Därtill finns det även andra stegvisa internationaliseringsmodeller. I fortsättningen kommer vi dock att fokusera på U-M, då detta är den traditionellt mest vedertagna

⁸ Oviatt & McDougall använder sig av begreppet INV. Detta begrepp är i vissa studier analogt med BGf och dess innebörd.

⁹ För fullständig adress se 7.4 Elektroniska källor.

¹⁰ 130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf.

¹¹ Standardiserade produkter behövs för att kunna etablera sig på en marknad där det används en särskild teknologi.

¹² För fullständig adress se 7.4 Elektroniska källor.

internationaliseringsmodellen. För övrigt skiljer sig de andra stegvisa modellerna inte i någon större utsträckning från U-M.

2.2.1 Uppsalamodellen

U-M utgår från att internationaliseringsprocessen är en följd av företagets tillväxt (Forsgren & Johanson 1992:10-11). Detta implicerar att företaget i första hand expanderar på hemmamarknaden innan det etablerar sig på utländska marknader. Internationalisering blir därmed först aktuell när det inte längre finns möjlighet att växa på hemmamarknaden. Internationaliseringsprocessen antas ske enligt ett antal förutbestämda steg. Processen börjar med att företaget bedriver en sporadisk exportverksamhet och att en agent på den utländska marknaden etableras. Därefter upprättar företaget ett distributionsbolag, som slutligen medför att ett eget dotterbolag etableras på den utländska marknaden (Johanson m fl 2002:47).

Den stegvisa internationaliseringsprocessen är ett resultat av en interaktion mellan två separata men starkt relaterade processer. Dessa är lärandeprocesser och processer av tilltagande marknadsengagemang (Forsgren & Johanson 1992:10-11). Initialt utgör exportverksamheten en liten del av företagets rörelse, som innebär limiterade investeringar samt att företagets aktiviteter begränsas till ett fåtal länder. Denna exportverksamhet ska ses som ett experimenterande, då kunskapen om den utländska marknaden anses vara mycket begränsad. Successivt kommer företaget att lära sig om förhållanden på den nya marknaden, genom att det befinner sig och arbetar på denna (Johanson m fl 2002:53-55).

När företaget uppnått en viss kunskapsnivå om den nya marknaden tenderar det att ta över agentens/distributörens roll för att sedermera etablera egna dotterbolag. Detta är ett resultat av att marknaden ökat i betydelsen för företaget, exempelvis genom tilltagande omsättning. Genom att aktivt närvara på marknaden erhåller företaget bättre kunskap om marknaden, samtidigt som företaget har bättre möjlighet att bedöma den framtida utvecklingen på denna marknad. Dessa faktorer bildar en *learning by doing-cycle*, som medför minskad osäkerhet, genom integration och användandet av kunskap om den utländska marknaden (Johanson & Vahlne i Hertz 1993:55).

Samtidigt som verksamheten utökas på en specifik marknad, kommer företaget beroende på tilltagande internationell erfarenhet även att etablera sig på andra marknader. Tidsavståndet mellan olika etableringar på utländska marknader minskar då den internationella erfarenheten ökar. I detta sammanhang ska förhållandet mellan de två relaterade processer¹³, som nämndes inledningsvis, förklaras. Genom den stegvisa internationaliseringsprocessen lär sig företaget successivt mer om hur den utländska marknaden fungerar, medan de tilltagande satsningarna gör att företaget också blir mer beroende av denna marknad (Johanson m fl 2002:56).

I samband med företagets etablering på nya marknader och en ökad medvetenhet om nya affärsmöjligheter på denna, betonas betydelsen av erfarenhetsbaserad kunskap (Johanson m fl 2002:52-54). Med erfarenhetsbaserad kunskap avses den kunskap som fås genom personliga erfarenheter. Personlig erfarenhet behövs för att förstå komplexa fenomen, såsom individer, organisationer eller marknadsförhållanden (ibid).

¹³ Lärandeprocesser och processer av tilltagande marknadsengagemang (Forsgren & Johanson 1992:10-11).

Erfarenhetsbaserad kunskap är också närbesläktad med begreppet *tacit knowledge*¹⁴ (Davenport & Prusak 1998:70-71). Det skiljs på två dimensioner av erfarenhetsbaserad kunskap, *marknadskunskap* och *internationaliseringskunskap* (Johanson m fl 2002:52-54):

- *Marknadskunskap* - Avser kunskap om förhållanden på en viss marknad, exempelvis kunskap om kunder, leverantörer och distributörer. Marknadskunskap är specifik för en marknad och kan därmed inte användas på andra marknader.
- *Internationaliseringskunskap* - Syftar till företaget och dess förmåga att etablera och bedriva internationell verksamhet. Denna dimension av kunskap är av generell karaktär, och är således inte kopplad till en viss marknad. Internationaliseringskunskap kan framförallt skaffas genom aktivt och kontinuerligt arbete på utländska marknader.

I Uppsalaskolans modell betraktas investeringar på utländska marknader som påverkade av de erfarenheter företaget har till följd av de aktiviteter det bedrivit där (ibid). Det är således pga erfarenheter om denna marknad som kan underlätta för att individer inom företaget kan skönja nya affärsmöjligheter.

För att minimera risken med avseende på ett företags etableringsprocess på nya marknader bör företaget beakta *economic distance*. Inom begreppet ryms två resonemang, *kulturellt* och *geografiskt avstånd* (Hörnell m fl i Lindqvist 1991:7):

- *Kulturellt avstånd* - Baseras på generella skillnader i industriell utveckling, utbildning, språk, kultur och näringslivskontakter mellan olika länder. Det antas att ett företag först kommer att etablera sig i länder som är kulturellt nära.
- *Geografiskt avstånd* – Avser den faktiska distansen mellan olika länder, regioner samt andra enheter.

Osäkerheten om en viss aktivitets resultat ökar ju högre den kulturella och geografiska distansen är. I många fall implicerar kulturell närhet även geografisk närhet. Forsgren & Johanson förespråkar ett nätverksperspektiv som gör att det kulturella avståndet snarare skall ses på företagsnivå (Forsgren & Johanson 1992). I detta fall är det kulturella avståndet specifikt för en relation mellan företag och kan därmed inte generaliseras.

2.2.2 Kritik mot Uppsalamodellen

Kritik har framförts mot U-M, främst med avseende på att den betraktar internationaliseringsprocessen enbart som en process av organisatorisk inläring med fokus på erfarenhet. Det hävdas att U-M inte tar hänsyn till externa faktorer såsom marknadsmöjligheter¹⁵, konkurrens och industristruktur (se bl a Nordström 1991). Med avseende på kulturellt avstånd har U-M också fått kritik. Idag finns det drivkrafter som pekar mot en mindre heterogen värld, såsom informationsteknologin, mer internationellt erfarna

¹⁴ *Tacit Knowledge* är sådan kunskap som kan karaktäriseras som underförstådd komplex kunskap som är utvecklad över en längre tidsperiod. Genom att denna kunskap uppkommer via individers erfarenhet kan tacit knowledge inte separeras från kunskapsinnehavaren på ett effektivt sätt, vilket medför att den blir mycket svår att överföra mellan olika individer.

¹⁵ Med detta avses tillfälliga affärsmöjligheter, som inte uppstår genom en process av stegvis lärande.

individer, internationella konsultföretag och internationella universitetsutbildningar (Nordström 1991:28-31).

Det är däremot svårt, om inte omöjligt, att urskilja de kausala sambanden mellan dessa drivkrafter och det kulturella avståndet. Generellt sett förutspås världen dock att bli mer homogen, vilket antas reducerar osäkerheten om utländska marknader (ibid). Detta gör att Uppsalaskolans internationaliseringsteori destabiliseras i sina grundval.

Det har också riktats kritik mot den stegvisa processen då denna utgör en alltför deterministisk förklarandevariabel i ett företags internationaliseringsprocess. Denna kritik gäller främst i samband med högteknologiska företag. Lindqvist menar att dessa inte kan använda sig av en stegvis internationaliseringsmodell beroende på höga FoU-kostnader och korta produktlivscyklar (Lindqvist 1991:4). Dessa tvingar företaget att internationaliseras i ett tidigt skede av utvecklingen för att uppnå den kritiska volymen som krävs för att täcka utvecklingskostnaderna innan teknologin blir obsolet eller imiteras av andra. Detta är speciellt viktigt för företag med smala produktlinjer och från länder med en liten hemmamarknad. Teknologintensiva¹⁶ företag är tvungna att välja en internationaliseringsprocess som tillåter att de behåller kontroll över sin kunskap, exempelvis genom att direkt etablera dotterbolag på den utländska marknaden (Lindqvist 1991:9). Detta innebär att företaget bedriver internationaliseringsprocessen i egen regi¹⁷.

Uppsalaskolans företrädare har också framhävt vissa begränsningar i sin modell. Johanson & Vahlne medger att tillämpligheten för U-M begränsas då det handlar om företag med stora resurser samt där företag har erfarenhet av andra marknader med snarlika förutsättningar (Johanson & Vahlne i Coviello & Munro 1997:371). U-M kan dessutom inte i samma utsträckning appliceras i situationer där företag verkar i omgivningar där både marknaden och branschen i en hög grad är internationella (ibid).

2.3 Nätverksteori

Ett nätverk består av direkta relationer mellan aktörer. På ett övergripande plan kan nätverk delas in i två olika typer, industriella respektive personliga nätverk. Personliga nätverk fokuserar kring en enskild individs förbindelser, medan industriella nätverk definieras utifrån ett perspektiv som innefattar åtminstone två företag. Dessa överlappar varandra dock på flera ställen, främst genom att personliga nätverk även spelar en viktig roll inom industriella nätverk. Detta implicerar att man inte kan göra någon exakt gränsdragning mellan de två typer av nätverk.

2.3.1 Industriella nätverk

Generellt kan det konstateras att industriella nätverk har ett tydligt ekonomiskt syfte medan personliga nätverk inte nödvändigtvis har en sådan dimension. Industriella nätverk är ett

¹⁶ Med teknologintensitet avses följande: stor andel av företagets resurser investeras i FoU, anställda som är högutbildade, nya teknologier gör att äldre sådana blir obsoleta, kortare produktlivscyklar på grund av förändrade teknologier, produkter och konkurrens, världsmarknadsprodukter, hög risk angående teknologisk succé, kommersialisering och vinst.

¹⁷ Detta innebär att företaget inte ingår strategiska allianser eller liknande i sin internationaliseringsprocess.

exempel på ömsesidiga utbytesrelationer mellan företag som baseras på kompletterande kunskaper, utgående ifrån att företagets resurser anses vara heterogena (Mattsson i Hertz 1993:35).

Ju högre den förväntade ömsesidiga nyttan anses vara av att ha en utbytesrelation mellan företagen, desto högre är benägenheten hos aktörerna att ingå en sådan. Förklaringen till detta är att det finns samordningsvinster genom exempelvis JIT¹⁸ och gemensam produktutveckling. Detta leder till ömsesidig anpassning mellan aktörerna, som ökar kostnaden att byta partner, vilket i sin tur medför långsiktiga relationer mellan parterna.

Det ovanstående utesluter dock ej att det inte kan uppstå konflikter inom de berörda relationerna. Tvärtemot är konkurrens *och* samarbete två viktiga faktorer för att ett nätverk ska fungera (Mattsson i Hertz 1993:35). Samordning av företag i industriella nätverk kan därmed ses som både en stabil och föränderlig process. Det behövs stabilitet och förtroende för att minska osäkerheten och för att parterna effektivt ska kunna samarbeta. Samtidigt behövs det också föränderlighet för att möjliggöra effektiviseringar och innovationer (Hertz & Mattsson 1998:7). Industriella nätverk genererar inte enbart fördelar i form av minskad osäkerhet och innovationer, utan de ökar också företagets beroende av partnern (Hertz 1993:37). Graden av stabilitet och förtroende i en relation kan inte enbart förklaras utifrån en specifik relation utan måste sättas i samband med relaterade förbindelser i ett nätverk (ibid).

Inom forskningen om industriella nätverk poängteras betydelsen av personliga nätverk som en viktig faktor i internationaliseringsprocessen. Ofta betraktas personliga nätverk som en stödfunktion i de industriella. I detta sammanhang kan tidigare personliga kontakter underlätta för att skapa förtroende i samband med etablering av en relation mellan företag. För att kunna generera förtroende i själva affärsutbytet, krävs det ett visst förtroende mellan parterna redan i det initiala skede av relationen (Hertz & Mattsson 1998:154-155).

Granovetter har undersökt betydelsen av *weak ties*¹⁹ för en enskild aktör i ett nätverk som en faktor för att sprida information och öka sitt inflytande (Lindmark 1994:32, Granovetter i Hertz 1993:43). Det konstaterades att *weak ties* utgör en viktig länk till andra delar av nätverket (Lindmark 1994:32). Affärsrelationer i industriella nätverk anses ofta vara *strong ties*²⁰ (Granovetter i Hertz 1993:43). Fördelar med dessa är att samordningsvinster och större säkerhet kan uppnås. Parternas intensiva samarbete kan dock resultera i en inlåsnings effekt, dvs att parterna inte ser nya idéer som utvecklas utanför denna affärsrelation och därmed inte kan tillvarata dessa (Hallén 1992:83-84).

Strong ties kan skapa problem i samband med internationaliseringsprocessen om inte något av företagen som ingår i nätverket har erfarenhet av internationalisering eller har tillgång till sådan kunskap (Lindmark 1994:33). Det intensiva samarbetet inom nätverket blir därmed ett hinder för förändring. Weak ties utgör däremot en viktig länk mellan olika grupper av individer som inom den enskilda gruppen är förbundna med varandra genom strong ties, varpå weak ties kan vara gynnsamma för att utöka det befintliga nätverket (ibid). Strong ties medför emellertid ofta en fragmentering i mindre grupper (Granovetter i Hertz 1993:43).

¹⁸ Just In Time.

¹⁹ Weak ties utgörs av kontakter av ytligare och mer tillfällig natur, exempelvis vid företagsmässor.

²⁰ Relationer som är strong ties definieras med hjälp av varaktighet, förtroende, ömsesidiga utbyten samt intensitet i förbindelsen.

2.3.2 Personliga nätverk

Johannisson hävdar att det personliga nätverket är företagarens strategiskt viktigaste resurs (Johannisson 1986:20). Dubini & Aldrich förklarar detta med att företagandet framförallt är en nätverksaktivitet (Dubini & Aldrich 1991:306). Nätverksperspektivet kan hänföras till att företagaren inte betraktas som en autonom individ som enbart drivs av sin vilja och strävan, utan som är omgiven av faktorer som påverkar hans beteende (Aldrich & Zimmer 1985:4-5). Inom ett komplext nätverk av relationer underlättas eller begränsas företagandet genom förbindelserna mellan företagaren, resurserna och möjligheterna (Aldrich & Zimmer 1985:8-9).

2.3.2.1 Den affärsmässiga och sociala dimensionen

Personliga nätverk består av de personer som företagaren har en direkt relation till. Nätverksaktiviteterna inom personliga nätverk baseras på förväntningen av att aktörerna syftar till en långsiktig relation, utifrån vilken det antas uppstå tre fördelar: förtroende, förutsägbarhet och *voice*²¹ (Dubini & Aldrich 1991:307-308). Vidare kan det skönjas att huvudsyftet med industriella nätverk är att ömsesidigt anpassa relaterade verksamheter företagen emellan, medan personliga nätverk används i syfte att bevara företagets särprägel (Johannisson 1996:124).

Utifrån ovanstående resonemang har Johannisson definierat två dimensioner i en personlig relation som utgör anledningarna för företag att engagera sig i en utbytesrelation: *affärsmässig dimension*²² och *social dimension*²³ (Johannisson 1996:125-128). Med avseende på den sociala dimensionen kan det noteras att den ofta både är en underliggande förklaring till förbindelsen i sig och en garanti för dess livskraft. Sociala aspekter är därmed en faktor som stärker affärsförbindelsen i sig.

Johannisson anser att båda dimensionerna är av lika stor betydelse i ett företags nätverksaktiviteter (ibid). Dessutom menar han att dimensionerna är varandras förutsättningar i många relationer (ibid). Detta samband poängteras *explicit* i relationer där transaktionernas konkreta innehåll inte från början kan definieras, exempelvis vid utveckling av kunskapsintensiva produkter. För att denna relation ska fungera krävs det ömsesidigt förtroende, vilket resulterar i att det i förbindelsen sammanvävs affärsmässiga och sociala motiv. En följd av detta är att parterna också är intresserade av att motparten drar fördel av relationen, vilket kan anses stärka relationen i sig (ibid).

Styrkan av bindningarna i en relation²⁴ utgörs av den geografiska, psykologiska, sociala och kulturella distansen mellan två aktörer (Johannisson 1986:22). Frekvensen i en interaktion är dock sekundär i förhållande till vilken kategori av styrka det handlar om.

²¹ Voice betyder att parterna öppet diskutera problem istället för att undvika dem.

²² Definieras som att aktörerna syftar på en ekonomisk transaktion.

²³ Syftet är att få förstärkt självförtroende och legitimitet.

²⁴ Härmed syftas till resonemanget om weak respektive strong ties.

2.3.2.2 Personliga nätverkens betydelse i företagets utvecklingsprocess

Nätverksaktiviteterna ökar i takt med att företagare skaffar sig affärskontakter och därmed ett [positivt] rykte (Johannisson 1996:129-130). Visserligen förfogar företagaren i många fall redan innan företagets etablering över ett nätverk. Detta består dock huvudsakligen av personliga förbindelser, som inte nödvändigtvis leder till affärsförbindelser, men som ändå kan ha stor påverkan på företagaren. Ett exempel på sådana relationer är det *primära nätverket*, som betecknar företagarens mest betydelsefulla relationer (ibid). Även under företagets etableringsprocess och fortlöpande verksamhet kännetecknas företagarens nätverksaktiviteter av förbindelser som främst kan beskrivas som sociala.

Det finns dock inte några tydliga gränser mellan personliga och affärsmässiga relationer, utan i de flesta relationerna finns inslag av de båda dimensionerna. I detta sammanhang ska betydelsen av tillfälliga personliga möten poängteras relativt företagarens väletablerade nätverk samt det stegvisa skapande av nya relationer. Dessa slumpmässiga möten kan vara en utlösande faktor för abrupta förändringar i internationaliseringsprocessen. Personliga nätverk kan därmed förklara en del av tillfälligheterna i ett företags internationaliseringsprocess.

Personliga nätverk kan också vara ett resultat av en målmedveten strategi, exempelvis genom att företaget inrättar ett vetenskapligt råd där det ingår personer med goda internationella kontakter, vilket stimulerar de internationella relationerna. Ett annat sätt att få tillgång till denna kunskap är att anställa personer med mångkulturell bakgrund och erfarenhet (Hertz & Mattson 1998:155).

Dubini & Aldrich hävdar att det krävs att företagaren också engagerar sig i relationer som inte från början har ett klart syfte (Dubini & Aldrich 1991:311-312). Detta anses vara nödvändigt för att kunna upprätthålla en viss innovationsförmåga (ibid). Vidare ska det inte finnas för många överlappningar²⁵ i det personliga nätverket, då dessa negativt påverkar nätverkets effektivitet med avseende på tillgång till värdefull information (ibid).

Det personliga nätverkets sociala och affärsmässiga dimension har varierande betydelse under olika skeden i företagets utvecklingsprocess (Johannisson 1996:143). I företagets initialskede antas den sociala dimensionen spela en större roll, medan det i senare skeden är den affärsmässiga som avses vara av större betydelse (Birley & Cromie i Ostgaard & Birley 1996:38). Nystartade företag har ofta begränsade resurser, med avseende på olika sorters kapital. Det personliga nätverket underlättar för anskaffningen av olika former av kapital (Hertz & Mattsson 1998:154).

I forskarintensiva industrier har kontakter till forskare stor betydelse, vilket delvis kan förklaras med att tacit knowledge måste integreras i relationen (Johannisson & Mønsted 1997). Internationella relationer till forskare kan vara en fördel då man önskar lansera en produkt på en ny marknad. Genom relationerna finns möjligheten att testa och få godkännandet för produkten med hjälp av erkända forskare på denna marknad. Detta kan i ett senare skede underlätta för lanseringen av produkten på den nya marknaden.

²⁵ Med överlappningar avses situationen i vilken individer inom ett nätverk huvudsakligen har relationer till andra individer inom detsamma nätverket. Detta medför att nätverket blir slutet i sig.

2.3.2.3 Olika nivåer inom det personliga nätverket

Hallén inför ett nytt begrepp inom nätverkstänkandet, *infrastrukturella nätverk*²⁶, som kan betraktas som en bredare definition av personliga nätverk (Hallén 1992:77-78). Funktionen av infrastrukturella nätverk är inte att sammanföra olika individer i syfte att fatta beslut, utan att de skall erbjuda en *möjlighet* till kommunikation. Infrastrukturella nätverk kan användas för att få information om en affärsverksamhet eller för att påverka ramen inom vilken en sådan sker. Fokus ligger på *non-task relationships*²⁷.

Relateras infrastrukturella nätverk till Granovetters strength of ties kan det antas att styrkan av bindningarna försvagas när *task-orientation*²⁸ avtar (Granovetter i Hallén 1992:80). Enligt Granovetters resonemang kan ett större antal kontakter upprätthållas om dessa finns i form av weak ties (ibid). Hallén menar att de infrastrukturella nätverkens värde utgörs av att de inte har något bestämt affärsmässigt innehåll samt att de därmed bidrar till mer varierade informationsflöden (Hallén 1992:80-84).

Enligt Dubini & Aldrich är det ofta genom weak ties som individer får tillgång till ny information (Dubini & Aldrich 1991:308). Detta beror på att individer vars relation är präglad av weak ties, tenderar att vara mer olika varandra, pga att de i de flesta fall inte känner varandra väl. Information som individen mottager genom dessa weak ties antas vara mer mångfacetterad än den som fås genom ett nätverk där alla känner varandra, som karaktäriseras av strong ties, och där individerna ofta har snarlika åsikter och idéer (Aldrich m fl 1987, Granovetter i Dubini & Aldrich 1991:308). De kontakter som företagaren erhåller genom weak ties kan i ett senare skede fungera som "dörröppnare" för en affärsrelation (Hallén 1992:81). För att detta ska uppnås måste de infrastrukturella nätverken uppfylla vissa krav. För det första skall det finnas många olika kontakter. För det andra skall det finnas en mängd weak ties, då dessa kan ha en sammanlänkande effekt (Hallén 1992:83-84).

Dubini & Aldrich inför begreppet *extended networks* som beskriver nätverk som en aggregation av olika personliga nätverk (Dubini & Aldrich 1991:305). I extended networks har indirekta relationer stor betydelse. Med detta avses relationer som entreprenören inte direkt har tillgång till, utan som kan aktiveras genom de direkta relationerna (Dubini & Aldrich 1991:309). *Brokers*²⁹ kan i detta sammanhang spela en viktig roll genom att sammanföra olika individer eller företag med komplementära intressen i syfte att främja överförandet av information och kunskap (Aldrich & Zimmer 1985:16-17).

2.4 Litteraturens användningsområde

En av de mest grundläggande aspekterna med avseende på litteraturen är vad författarna ämnar göra med den, dvs vad litteraturen ska bidra med för att författarna ska kunna uppfylla studiens syfte. Inom ramen för denna studie har det behandlats tre teoretiska områden: Born Globals, internationaliseringsteori, samt nätverksteori. Genom att integrera teorierna med

²⁶ Den avgörande skillnaden är att infrastrukturella nätverk inte nödvändigtvis tillhör en enskild individ utan att de även kan skötas av olika individer.

²⁷ Härmed avses sådana relationer som inte har något direkt affärssyfte.

²⁸ Härmed avses fokuseringen på ett affärsmässigt innehåll i en specifik relation.

²⁹ Exempel på sådana brokers är venture capitalists och handelsorganisationer.

varandra kan vi upprätta ett ramverk som ska medföra att vi kan undersöka hur nätverk, i synnerhet personliga sådana, påverkar internationaliseringsprocessen av BGf.

Det första som ska beaktas är vilken definition, med avseende på BGf, som ska gälla inom ramen för denna studie. Författarna ämnar integrera olika definitioner utav BGf som nämnts i den inledande delen av kapitlet. Detta har gjorts i syfte att sammanföra olika definitioners essens, vilket har föranlett författarna att formulera följande begreppsbestämning av BGf:

BGf är ett företag som i mycket nära anslutning till dess tillblivelse erhåller signifikanta konkurrensfördelar genom att vara verksamt på den internationella marknaden. Därtill ska minst 25 % av företagets omsättning kunna härledas till dess aktiviteter på den globala marknaden, inom företagets sex första verksamhetsår.

Denna definition beaktar, till skillnad från övriga definitioner av BGf, både signifikanta konkurrensfördelar och omfattningen av företagets etablering på den globala marknaden. Med avseende på etableringen kan dess definition härledas till operationalisering av begreppen *internationell och global marknad*. Den ovangjorda definitionen kommer författarna att använda sig av i analysdelen.

BGf tenderar att vara verksamma inom komplexa och dynamiska miljöer varpå de stegvisa internationaliseringsmodellerna, såsom U-M, i många fall inte kan förklara BGf:ens internationaliseringsprocess. Vissa moment inom U-M kan dock vara relevanta i detta sammanhang.

Utgående från olika resonemang i litteraturen har det hävdats att personliga nätverk utgör företagarens viktigaste resurs. Utifrån detta kan det antas att personliga nätverk också kan förklara många företeelser i ett företags internationaliseringsprocess. Kombinationen av internationaliserings- och nätverksteori medför att författarna kan generera kunskap om hur dessa växelvis påverkar internationaliseringsprocessen i BGf. Detta förfarande kommer att ta sig uttryck i analysen, där författarna applicerar de två ovannämnda teoriområdena.

3 Metod

Inom detta kapitel kommer arbetets metodologiska aspekter att klarläggas. Metodkapitlets beståndsdelar innefattar bl a val av problem och angreppssätt, operationalisering samt materialinsamling. Avslutningsvis sammanförs den metodologiska diskussionen med litteraturen, varpå det ska redogöras för deras användbarhet och betydelse beträffande studiens syfte och genomförande.

3.1 Val av problem

Under det senaste decenniet har det utvecklats en ny forskningsgren inom internationaliseringsteorin, vilken behandlar Born Global-fenomenet. Forskning om BGf fäster stort avseende vid internationaliseringsteori, eftersom själva fenomenet innebär att företaget är verksamt på den internationella marknaden. Det har dock påvisats att den traditionella stegvisa modellen tenderar att inte direkt vara applicerbar på BGf, då dessa företag internationaliseras under en mycket kort tid.

Senare forskning har visat på betydelsen av framförallt personliga nätverk för tillväxt och internationalisering i mindre företag som i många fall kan karaktäriseras som BGf (Ostgaard & Birley 1996, Coviello & Munro 1997, McAuley 1999, Andersson & Wictor 2002). Forskning har, *explicit*, visat på behovet av fördjupade studier angående nätverkens betydelse för BGf:ens expansion.

”It would be fruitful to do further research that distinguish between different types of networks, for example, networks personnel level and firm level; informal and formal /.../ networks.” (Andersson & Wictor 2002:25).

Det har inte forskats mycket kring betydelsen av olika former av nätverk beträffande BGf:ens internationaliseringsprocess. Att undersöka nätverkens betydelse i internationaliseringsprocessen är enbart en aspekt bland många andra som kan underlätta för att förklara varför ett företag/individer agerar på ett specifikt sätt i denna process.

Beroende på att U-M i många fall inte kan användas för att förklara BGf:ens internationaliseringsprocess, har det under senare år tagits hjälp av nätverksteorin för att förklara BGf:ens internationalisering. Inom nätverksteorin diskuteras det att affärsrelationer uppstår på ett dynamiskt och mindre strukturerat sätt än vad tidigare modeller och begrepp givit uttryck för (Bell 1995:62; Lindmark 1994:34).

3.2 Val av angreppssätt

Beroende på vilket syfte undersökningen har görs valet av angreppssätt, vilket kan förklaras utifrån *deduktion*³⁰ och *induktion*³¹. Ofta används en hybridmodell av dessa två angreppssätt, nämligen *abduktion*³². Abduktion är det angreppssätt som i praktiken används vid många fallstudiebaserade undersökningar (Alvesson & Sköldberg 1994:42). Abduktion tenderar att vara det sätt som förefaller vara det mest användbara för denna studie då den växelvis integrerar den induktiva och deduktiva metoden (ibid). Det ska dock tilläggas att förhållandet mellan induktion och deduktion inom detta angreppssätt [abduktion] inte är avvägt, vilket innebär att det ena av dessa angreppssätt kan användas i större utsträckning än det andra.

Inom ramen för vår studie kommer angreppssättet [abduktion] att domineras av den induktiva metoden då författarna ämnar konstruera en modell som tar sin utgångspunkt i det studerade fenomenet. Det skall dock tilläggas att vi även kommer att beakta befintliga teorier rörande internationalisering samt nätverk, vilket är förenligt med den deduktiva metoden. Ovanstående innebär att en modell kan skapas i enlighet med abduktion.

Med fallstudie avses att man undersöker ett fåtal objekt i en mängd avseenden (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:65). I den här sortens studier är författare intresserad av olika processer, dvs hur något förlöper eller utvecklar sig (Halvorsen 1992:67). Därtill är en fallstudie en empirisk undersökning som undersöker ett samtida fenomen där gränserna mellan fenomenet och dess sammanhang inte är självklara (Andersen 1998:129-130). Fallstudien ställer också krav på analysen³³ då denna tvingar författare att sätta sig in i förklaringar till de olika sambanden (Andersen 1998:29).

Arbetet baseras bl a på den fallstudie som genomfördes i november/december 2002 med företaget JOMED. Den empiriska delen av fallstudien innefattar djupintervjuer med representanter för fallföretaget. I fallstudien använde vi oss företrädesvis av den kvalitativa³⁴ metoden för att tolka³⁵ den data som frambringats under genomförandet.

³⁰ "Deduktion: Utifrån en teori formar vi hypoteser som är testbara påståenden om verkligheten och genom logisk slutledning kommer vi fram till resultatet" (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:150).

³¹ "Induktion: Utifrån skilda fenomen (sinnesupplevelser) i verkligheten sluter vi oss till mer generella utsagor, såsom teorier och modeller" (ibid).

³² Abduktion innebär att ett enskilt fall tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster som förklarar det enskilda fallet. "Tolkningen bör sedan bestyrkas genom nya iakttagelser" (Alvesson & Sköldberg 1994:42). Det teoretiska urvalet kan sedermera göras allt mer komplext genom att införa nya variabler och hypoteser (Holme & Solvang 1997:51). Dessa nya samband kan därefter, återigen, prövas empiriskt (ibid). Abduktionen blir därigenom en kombination av angreppssätten induktion och deduktion (Alvesson & Sköldberg 1994:42).

³³ En analys innebär följande: att urskilja de enskilda delarna i en helhet samt att undersöka de enskilda delarnas relationer till varandra och eventuellt till helheten (Andersen 1998:179).

³⁴ Inom kvalitativa metoder är det forskarens uppfattning eller tolkning av informationen som står i förgrunden, t ex tolkning av referensramen (Holme & Solvang 1997:76).

³⁵ Med tolkning avses utläggning, förklaring, redogörelse samt betydelse av det som vi ämnar undersöka inom ramen för studie (se Andersen 1998:180). Dock kan vi aldrig gardera oss från feltolkningar eller övertolkningar av något material (se Holme & Solvang 1997:76). Tolkningsfel och liknande kan lindras genom att det beaktas följande variabler (och dess konsekvenser): *Ramfel*, *Urvalsfel* och *Bortfallsfel* (Wiedersheim-Paul & Eriksson 1991:94-95).

3.3 Operationalisering

Operationalisering kan beskrivas som övergången från teori till empiri. Utgångspunkten för operationaliseringen är den teori som författarna använt sig av. Denna ska därefter försöka att ”översättas” till empiriskt mätbara storheter (Andersen 1998:80). Detta implicerar att de teoretiska begreppen blir praktiskt användbara. I många fall kan teoretiska begrepp dock inte direkt preciseras och ges en entydig innebörd (Halvorsen 1992:40).

Genom att operationalisera några av studiens centrala teoretiska begrepp kan vi erhålla mer entydiga definitioner av dessa. De teoretiska begreppens innebörd måste emellertid anpassas till studiens karaktär, i syfte att få en specifik kontext. Vid en operationalisering måste det även beaktas skillnader mellan *teoretiska definitioner*³⁶ och *operationella definitioner*³⁷ (Holme & Solvang 1997:162). Utifrån studiens problemformulering ska vi undersöka hur de personliga nätverken påverkar respektive styr internationaliseringsprocessen av JOMED.

Inom litteraturkapitlet behandlas ett antal centrala begrepp med avseende på de teoretiska ansatserna. För att begreppen ska vara användbara i vår studie måste dessa anpassas till studiens syfte och karaktär. Detta innebär att det behöver göras en rad operationaliseringar av begrepp i litteraturen:

- *Internationaliseringsprocess* – Med detta avses att ett företag etableras på en utländsk marknad genom att aktivt närvara på denna. Detta kan ske på olika sätt, exempelvis via agent, distributör samt eget dotterbolag.
- *Lokala/internationella nätverk* – Med lokala nätverk avses sådana relationer som rymms inom gränserna för en marknad, dvs ett land eller en region. Internationella nätverk innefattar sådana relationer som sträcker sig över flera marknader.
- *Direkta/indirekta relationer*³⁸ – Direkta relationer är sådana som beskriver förhållanden mellan individer som träffas ”ansikte mot ansikte”. Indirekta relationer karaktäriseras som förbindelser som en individ har tillgång till genom någon annan som individen har direkta relationer till.
- *Internationell marknad* – Betecknar en marknad som skiljer sig från verksamhetens hemmamarknad. Detta kan innebära att företaget endast behöver vara etablerat på någon marknad utöver företagets hemmamarknad.
- *Global marknad* – Med detta avses en marknad som sträcker sig över tre eller fler världsdelar. Global marknad kan även beskrivas som världsmarknad.

³⁶ Med *teoretisk definition* avses en definition som ska fungera som tydliggörande, med avseende på ett specifikt begrepp. Därtill ska denna definition ställa våra begrepp i relation till andra begrepp, varpå vi ska erhålla ett mer precist och korrekt innehåll.

³⁷ Med *operationell definition* avses klassificeringen av specifika begrepp och enheter för att kunna bedöma deras praktiskt-funktionella innebörd.

³⁸ Jämför Dubini & Aldrichs resonemang om *personal* och *extended networks*.

3.4 Materialinsamling

3.4.1 Litteratur

Grundliga och systematiska litteraturstudier är avgörande om man ska uppnå ett bra resultat med sitt arbete (Andersen 1998:75). Dessa kan ge värdefull information exempelvis om teorival, andras erfarenheter och undersökningar (ibid). Därtill kan det i litteraturen redan finnas en del undersökningar på det fenomen som man ämnar undersöka. Genom att forskningen om BGF är en relativt ny företeelse finns det enbart ett begränsat antal undersökningar att tillgå. Detta har föranlett oss att kontakta forskare som är verksamma inom detta område, för att ge oss förslag om central litteratur.

Litteraturen som ligger till grund för denna studie har inhämtats från tre huvudområden, Born Globals, internationaliseringsteori samt nätverksteori. Mycket av det insamlade materialet kan karaktäriseras som sekundärinformation, dvs data som är tolkad och nedskrivna av någon annan. De källor vi använt oss av är ofta uppbyggda kring empiriska studier. I vår studie har vi använt dessa studiers resultat/slutsatser för att generera ny kunskap om Born Global-fenomenet. Beroende på att källornas empiri täcker ett brett område med avseende på branscher, storlek och ålder på företagen samt nationellt ursprung, kan vår tolkning av denna innebära en för grov generalisering. Samtidigt kan inte samtliga källor hänföras till Born Global-fenomenet, vilket innebär att vi, i dessa fall, varit tvungna att ytterligare generalisera.

Under studiens genomförande har problem uppstått då viss litteratur, som bedömdes vara viktigt för studien, inte fanns att tillgå. Detta berörde främst vetenskapliga artiklar, exempelvis Johanson & Vahlne 1977. I dessa fall hänvisades vi till citat av denna källa. Med avseende på detta ska två problem beaktas. För det första kan ett citat användas i ett annat sammanhang än vad det initialt var avsett för. Detta kan ha betytt att citatets innebörd är förvrängt relativt originalkällan. För det andra kan vi ha undgått viktig information om kontexten, då citatet till sin natur enbart kan återge en del av originalkällan.

3.4.2 Empiriskt material

Det empiriska materialet har inhämtats utifrån de olika intervjuer som gjorts. De individer som intervjuades har på ett eller annat sätt varit delaktiga vid företagets initialskede, varpå de kunde redogöra för personliga nätverkens betydelse för företagets internationaliseringsprocess. Vi har också använt fallföretagets hemsida för att inhämta ytterligare information. Denna har kompletterats med annat material, såsom årsredovisningar.

Ett problem som genomsyrar hela studien är att vårt studieobjekt, industriella och personliga nätverk, inte kan observeras, beroende på att de till stor del består av tacit knowledge (Johannisson & Mønsted 1997). Personliga nätverk kan dessutom inte undersökas med vetenskapliga metoder, då de per definition inte är påtagbara (Johannisson 1986:19). Ytterligare en faktor som försvårar arbetet med nätverk är att de inte har några tydliga gränser. Därtill är relationerna i ett nätverk dynamiska. Dessutom är de enskilda aktörerna i ett nätverk vanligtvis också involverade i andra nätverk (ibid). Intervjupersonerna har därutöver egna definitioner på industriella och personliga nätverk som möjligtvis inte är identiska med våra egna. Detta kan ha medfört att vi feltolkat respondenternas svar.

3.4.2.1 Intervjuteknik

De genomförda intervjuerna kan karaktäriseras som djupintervjuer. I en djupintervju skall respondenten ges utrymme att diskutera subjektet och inte enbart svara entydigt (Chisnall 2001:198). Frågorna hade skickats till respondenterna i förväg, i syfte att intervjupersonerna kunde förbereda sig. Under intervjuens gång uppstod det även följdfrågor som vi ställde till respondenterna. Vissa följdfrågor uppkom dock först efter det att intervjutillfället var slut. I dessa fall kontaktade vi den berörda personen per telefon eller tog upp frågan under andra intervjutillfället.

Efter varje intervjutillfälle skickade vi en skriftlig version av intervjun för att ge personen i fråga möjlighet att rätta till fel eller förklara sina uttalanden ytterligare. Detta förfarandesätt togs emot med stort intresse och tillfället utnyttjades av de berörda personerna, vilket resulterade i att det empiriska materialet dubbelgranskades av respondenterna. Därtill har vi, i viss omfattning, ställt samma intervjufrågor till olika intervjupersoner inom det berörda företaget. I dessa fall har vi erhållit liknande svar från de olika intervjupersonerna, vilket resulterat i att den empiriska materialet blivit mer tillförlitligt.

Studien baseras på fem intervjuer med anställda på JOMED. De två första syftade till att få en allmän förståelse om företaget och dess internationaliseringsprocess. Utifrån informationen som erhållits under dessa intervjuer kunde författarna sedermera operationalisera en rad framträdande begrepp, med vars hjälp olika aktiviteter i internationaliseringsprocessen kan beskrivas. Dessa operationaliserade begrepp har därefter använts i de efterföljande intervjuerna. Förutom de begreppen som operationaliserats har författarna också använt sig av en rad begrepp som inte behövts operationalisera för att dessa skulle vara praktiskt användbara inom ramen för denna studie.

Merparten av intervjufrågorna kan hänföras till de begrepp som nämnts ovan. I bilagan redovisas intervjumanualerna, vilka har kompletterats med vederbörande begrepp. Dock kan inte alla intervjufrågor kopplas till något specifikt sådant. I vissa fall kunde svaren emellertid hänföras till begreppen även om frågan inte explicit innehöll dessa.

Urvalet och formuleringen av frågorna gjordes i syfte att få objektiva och innehållsrika svar (Chisnall 2001:181). Även om vi har spelat in intervjuerna på band, samtidigt som vi gjorde anteckningar, kan vi ha undgått viktig information. Detta kan bero delvis på att vi bedömt ett visst svars innehåll som mindre viktigt när det i själva verket bedömts vara av stor vikt från respondentens sida.

Delvis kan vi ha tolkat ett svar på ett annat sätt än vad respondenten avsett. Vi är väl medvetna om de effekter som intervjuerna kan ha på respondentens svar, på så sätt att svaren inte på ett korrekt sätt återspeglar respondentens verkliga åsikter eller attityder (Chisnall 2001:183). Vidare kan det inte uteslutas att respondenterna försökt visa företaget och dess anställdas beteende från en alltför positiv sida som inte nödvändigtvis överensstämmer med verkligheten.

3.4.2 Intervjupersoner och -tillfällen

Följande personer har intervjuats på JOMED:

Antti Ristinmaa, *Vice President Chief Financial Officer (CFO)*, 021127, 021220.

Susanne Göransson, *Assistant to the CEO*, 021127.

Tor Peters, *President och Chief Executive Officer (CEO)*, 021216.

Joakim Eriksson, *Vice President Sales & Marketing Europe & International*, 021223.

3.5 Källkritik

Den källkritiska ansatsen är viktig då man använder sig av sekundärt material. Thurén nämner fyra källkritiska kriterier för att utvärdera en källa, nämligen *äkthet*³⁹, *tidssamband*⁴⁰, *oberoende*⁴¹ samt *tendensfrihet*⁴² (Thurén, 1997:11ff). Dessa källkritiska kriterier har varit utgångspunkten för bedömningen av det sekundära materialet:

- *Äkthet* – Med avseende på vetenskapliga tidskrifter, artiklar, antologier mm har det inte varit något problem att identifiera källornas härkomst, pga att legitimiteten kunnat bekräftas genom dess förbindelse till universitet eller forskningsinstitutioner. I många fall har även förlag och utgivare ingivit förtroende för de källor vi använt oss av, exempelvis Studentlitteratur, Journal of Business Venturing. Angående Internetkällorna har det dock uppkommit problem med att identifiera källornas äkthet, främst genom att vissa dokument inte kunnat verifieras, med avseende på författare, förlag och utgivare. De Internetkällor som använts som underlag för studien har kunnat bekräftas i sin äkthet genom att vi identifierat författarnas förankring i forskarvärlden. Detta har exempelvis skett genom att vi påträffat hänvisningar till de ovannämnda källorna i vetenskapliga tidskrifter.
- *Tidssamband* – Generellt sett har de vetenskapliga artiklarna som vi använt oss av i denna studie behandlat fenomen som har studerats i nära anslutning till deras tillkomst. Detta har medfört att tidssambanden mellan händelsen och källans tillkomst kan anses vara uppfyllda.
- *Oberoende* – Det kan ifrågasättas om oberoendekriteriet alltid har uppfyllts då det i många fall kan påvisas att delar i vissa artiklar är direkta replikationer av andra dokument. Dock är dessa replikationer, i vissa fall, nödvändiga för att kunna återge forskningen inom ett specifikt område.
- *Tendensfrihet* – Detta kriterium är det som är mest komplext att utforska då det ofta inte framgår vilket syfte de organisationer, intressegruppen eller institutioner har som finansierat litteraturen som författarna använt sig av. Beroende på denna komplexitet har vi inte kunnat urskilja några förvanskningar utav den beskrivna verkligheten i de

³⁹ Med att en källa är äkta menas att den ska vara vad den utger sig för att vara.

⁴⁰ Med tidssamband avses att det finns större skäl att tvivla på källans tillförlitlighet ju längre tid som förflutit mellan händelsen och artikelns tillkomst.

⁴¹ Att källan ska vara oberoende innebär att den inte ska vara en direkt avskrift av en annan källa.

⁴² Tendensfrihet innebär att man inte ska ha anledning att tro att källan ger en falsk bild av verkligheten pga någons personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen av att förvränga verklighetsbilden.

studerade dokumenten. Om detta däremot har varit fallet har vi inte tagit hänsyn till det, då vi inte upptäckt någon sådan förvanskning i de dokument som studeras.

3.6 Konklusion

3.6.1. Sammankoppling metod och litteratur

Inom detta kapitel har det beaktats en rad metodologiska perspektiv. Beträffande deras användbarhet kan det påpekas att vissa faktorer använts i större omfattning än andra, ett exempel på detta är att den induktiva ansatsen dominerar abduktion.

Informationen som vi erhållit under intervjuerna har varit av avgörande betydelse för studien. Intervjuerna har genomförts med de personer som anses vara de mest drivande individer i företagets internationaliseringsprocess och som i detta sammanhang har stor nytta av sina personliga nätverk. Dessutom har vi intervjuat andra personer inom företaget som har en mycket god kunskap om företagets internationalisering/utveckling.

I och med att de flesta av våra intervjupersoner hade en akademisk bakgrund i ekonomi, kunde vi använda oss av ekonomiska begrepp i syfte att formulera mer specifika, konkreta frågor. Svaren kunde därefter kopplas till litteraturen och sättas i ett sammanhang. Genom att förbinda litteraturen med empirin kan vi konstruera vår analysmodell.

3.6.2 Analysmodell

Vår analysmodell kommer att utformas i olika steg. I första hand kommer modellen att integrera empirin med dess analys. Inom modellen kommer de olika intervjuerna att behandlas parallellt för att få en helhetsbild av hur personliga nätverk påverkar JOMEDS internationaliseringsprocess. Vi kontrasterar olika synsätt och aspekter som kommit fram under intervjuerna för att sedermera föra in dessa i vår analysmodell i syfte att få en avvägd bild av hur individer i företaget använder sig av personliga nätverk i JOMEDS internationaliseringsprocess.

I andra hand kommer vi inom vår analysmodell att kombinera de olika teoretiska ansatser som redovisats i litteraturkapitlet. De specifika ansatserna kommer inte att behandlas var och en under ett särskilt avsnitt, utan de kommer att genomsyrar hela analysen. Utifrån analysmodellen kan författarna därefter besvara studiens problemformulering och uppfylla dess syfte. Detta innebär att författarna kan sammanställa studiens slutsatser, som ska visa på de centrala faktorer som varit viktiga i hur personliga nätverk påverkar och styr JOMEDS internationaliseringsprocess.

4 Företagspresentation

Inom ramen för detta kapitel kommer det undersökta företaget, JOMED, att presenteras⁴³. Kapitlet inleds med en kort branschbeskrivning. Inom denna kommer JOMEDs produkter, dess konkurrenter samt dess strategi att presenteras. Därefter görs en kort beskrivning av företagets bakgrund. Kapitlet avslutas med att beskriva JOMEDs internationaliseringsprocess.

4.1 Branschen

JOMED är ett företag i den medicintekniska branschen och är verksamt inom *Minimally Invasive Vascular Intervention*⁴⁴. Denna kan delas in i fyra olika områden: *Interventional Cardiology*, *Interventional Radiology*, *Minimally Invasive Cardiac Surgery* och *Minimally Invasive Cardiac Assist*. JOMED är verksamt inom alla dessa områden, dock med fokus på de två förstnämnda. Världsmarknaden för Minimally Invasive Vascular Intervention utgörs till 90 % utav Europa, USA och Japan.

Företagets kärnprodukter är s k *stents*⁴⁵ som används vid behandling av kärlsjukdomar. Vid användandet av stents kostar ett sådant ingrepp ca 20 000 kronor, medan en konventionell bypassoperation kostar ca 100 000 kronor. Denna prisskillnad samt sjukhusens budgetrestriktioner har medfört att Minimally Invasive Vascular Intervention har ökat under 1990-talet, på bekostnad av konventionell kardiologi. Vid sidan om JOMEDs traditionella affärsverksamhet, *disposables*⁴⁶, marknadsför företaget också system, såsom instrument för tryckmätning. Företagets kunder är främst kliniker som arbetar inom kardiologi och radiologi.

Idag har JOMED runt 1400 anställda över hela världen. Omsättningen under år 2001 var på drygt €165 miljoner⁴⁷. Företagets produkter finns tillgängliga i ca 75 länder och företaget har direktförsäljning i 23 av dessa. FoU samt produktion sker idag i Tyskland, Schweiz, samt USA. Alla dessa forskningscentra har ett specifikt forskningsområde⁴⁸.

JOMEDs huvudkonkurrenter utgörs av fyra stora amerikanska företag, Guidant, Medtronic, Boston Scientific och Cordis. JOMED är det enda exemplet på ett företag i branschen som kunnat bygga upp en internationell verksamhet från Europabasis. För närvarande har JOMED med avseende på sina kärnprodukter en marknadsandel i Europa på 13-15 %. USA är den enskilt mest betydelsefulla marknaden för branschen, då den har en världsmarknadsandel på

⁴³ Detta kapitel baseras på information författarna har fått genom diverse årsredovisningar samt genom intervjuerna med Antti Ristinmaa.

⁴⁴ Betecknar ingrepp i organ för att behandla kärlsjukdomar med hjälp av specifik utrustning utan att behöva skära upp delar av kroppen.

⁴⁵ Härmed avses ett rörformigt implantat som sätts in i kärl för att hålla dessa öppna.

⁴⁶ Stents, kateter osv.

⁴⁷ Under januari 2003 framkom det att det fanns stora brister i företagets årsredovisning beträffande år 2001 samt 2002. Detta har inneburit att företaget reviderat sina tidigare resultat. I skrivandets stund har det dock inte kommit nya fullständiga uppgifter angående företagets ekonomiska situation varpå författarna väljer att använda sig av uppgifter från tidigare årsredovisningar.

⁴⁸ Tyskland: kardiologi; Schweiz: perifera interventioner; USA: ultraljud och tryckmätning.

55-70 %. Branschen är i hög grad patentstyrd, vilket resulterar i att samarbete mellan olika företag med avseende på FoU endast förekommer i mindre utsträckning.

JOMED har valt en tydlig nischstrategi med avseende på sina produkter. Nischstrategin bygger främst på unik teknologi. Detta har medfört att företaget är marknadsledare inom vissa produktgrupper. Nischstrategin medför också att en produkt, som enbart JOMED tillhandahåller, kan fungera som "dörröppnare" för andra av företagets produkter, när den väl finns hos klinikerna. Sammantaget erbjuder JOMED ca 2500 olika produkter och med avseende på stents har företaget över 300 varianter.

4.2 Bakgrund

Företaget grundades 1991 av Lars Sunnanväder under namnet JOMED Implantate GmbH i Tyskland. Under perioden 1991-1995 var JOMED en forskningsavdelning inom ett annat medicintekniskt företag. Lars Sunnanväder hade kunskap om teknologin inom området mekaniska hjärtklaffar. År 1995 träffade han Tor Peters och Siegfried Einhellig som också var sysselsatta inom den medicintekniska branschen. Tor Peters och Siegfried Einhellig hade arbetat på kardiologisidan med ansvar för försäljning/marknadsföring.

Efter att de tre hade kommit överens om att arbeta tillsammans togs beslutet att ändra på företagets dåvarande inriktning. Detta beslut härrörde från insikten att teknologin med mekaniska hjärtklaffar inte längre kunde utvecklas i någon större utsträckning. Tor Peters och Siegfried Einhellig behövde Lars Sunnanväders kunskap om laserteknologi som han använde för mekaniska hjärtklaffar för att integrera denna med kunskap om kardiologi. Samma år bildades ett produktionsbolag, JOMED GmbH, och ett säljbolag, SITOMed. Säljbolaget hade ansvar för försäljning och distribution i Norden och Tyskland. Under 1995 och början på 1996 utvecklades den första produkten, *coronary stent*, vilken började marknadsföras i april 1996 under namnet JOMED.

4.3 Internationaliseringsprocessen

Efter införandet av den första produkten 1996 var den tyska marknaden den stora drivkraften för företagets utveckling. JOMEDs internationaliseringsprocess började redan samma år. Först skedde expansionen till Norden, som företaget hade en naturlig relation till, i och med att Tor Peters var från Sverige och hade personliga relationer till branschen. Därefter kontrakterade företaget ett antal distributörer i olika länder, vilket medförde att försäljningen snabbt kunde komma igång. I detta skede, 1997-1998, drog JOMED nytta av den pågående konsolideringsfasen i branschen i Europa. De stora amerikanska företagen inledde vid denna tid ett skifte från att sälja via distributörer till att sälja med hjälp av egna dotterbolag på de utländska marknaderna. JOMED kunde därmed få tag i ett antal lämpliga och inarbetade distributörer, som pga konsolideringen hade blivit utan uppdragsgivare. Dessa distributörer var lokaliserade i Nederländerna, Schweiz, Italien och Frankrike. I Storbritannien etablerade JOMED däremot ett eget dotterbolag i ett tidigt skede av internationaliseringsprocessen.

Beroende på den snabba internationaliseringstakten, tillväxten och den pågående diversifieringsstrategin bestämde JOMED, 1997, att omorganisera strukturen i företaget genom att bilda ett holdingbolag, JOMED NV, i Nederländerna. Följande år, 1998, togs

beslutet att övergå från distributörer till egna dotterbolag i alla de länder företaget ditintills varit verksamt. Detta gjordes för att företaget skulle få bättre kontroll på dessa marknader. Dessutom färdigställdes JOMEDs distributionscentrum i Maastricht, Nederländerna, vilket skulle försörja hela den europeiska marknaden. År 1999 etablerades ett dotterbolag i Japan.

Vid sidan om de mer ”traditionella” marknaderna i Europa etablerade JOMED representanter i länder som Saudiarabien, Libanon, Sydafrika och Brasilien. Internationaliseringsprocessen kan i dessa fall enbart förklaras med hjälp av personliga nätverk respektive genom att personer inom det utländska distributionsföretaget ville starta ett dotterbolag åt JOMED. Internationaliseringsprocessen till de ovannämnda marknaderna påbörjades redan under 1996.

Under år 2000 förvärvade JOMED det USA-baserade företag EndoSonics, vilket givit JOMED tillgång till ny teknologi inom områdena ultraljudteknik och tryckmätning. Dessutom har JOMED genom förvärvet fått tillgång till EndoSonics säljstyrka i USA, som kan ses som en viktigt förutsättning i företagets fortsatta etableringsprocess i USA.

I april 2000 introducerades JOMED på börsen i Schweiz. Det finansiella kapital som tillfördes företaget användes för etableringsprocessen i USA. Även om företaget redan finns i USA, har det hittills enbart kunnat sälja produkter som inte ligger inom dess kärnområde. Detta kan förklaras med att de kliniska studier som krävs för att få godkännandet för de nya produkterna ännu inte har avslutats. Att ta sig in på en ny marknad kräver omfattande kliniska studier för att få godkännandet för produkten. Detta gäller speciellt för USA, där det inte accepteras studier som gjorts i andra länder.

5 Empiri och analys

Kapitlet inleds med en diskussion om hur begreppet Born Globals kan appliceras på JOMED samt om företaget kan definieras som teknologiintensivt. Därefter kommer internationaliserings- och nätverksteori i stor utsträckning att kombineras i syfte att analysera JOMEDs internationaliseringsprocess med fokus på personliga nätverk.

5.1 Definitioner

5.1.1 Born Globals

Utgående från författarnas definition av BGf, som redovisats under 2.4, samt den inledande diskussionen i kapitel 1, kommer det i följande avsnitt att föras en diskussion angående *på vilket sätt* JOMED kan integreras i Born Global-begreppet. Det grundläggande resonemanget i författarnas definition är att minst 25 % av ett företags omsättning inom en sexårsperiod efter dess tillblivelse ska ske på marknader utanför dess hemmamarknad för att företaget ska kunna karaktäriseras som BGf. Enligt Susanne Göransson kan JOMEDs verksamhet emellertid inte hänföras till någon specifik hemmamarknad, med avseende på ett särskilt land.

Uttalandet är tämligen analogt med det som Bell m fl förespråkar, nämligen att BGf inte har någon hemmamarknad beroende på att de är födda globalt (Bell m fl)⁴⁹. Detta implicerar att det uppkommer problem med att använda det relativa måttet på 25 % av omsättningen på utländska marknader, då vi inte vet vilken marknad det ska relateras till. Det tenderar dock att vara logiskt att definiera ett företags hemmamarknad utefter dess initiala verksamhet, med avseende på etablering och omsättning.

JOMEDs initiala verksamhet var fokuserad på Tyskland. Redan under företagets andra verksamhetsår, 1997, har verksamheten emellertid utökats till en rad andra länder, främst inom Västeuropa. JOMED har under de första verksamhetsåren delat in marknaden i följande tre områden: (i) Västeuropa, (ii) Östeuropa, Mellanöstern och Afrika samt (iii) Asien och Stillahavsregionen. 1997 hade JOMED en omsättning på drygt €15 miljoner⁵⁰ (Årsredovisning 1998). Utav dessa kan ca 70 % härledas till den västeuropeiska marknaden (ibid). Därmed anser författarna att Västeuropa kan karaktäriseras som JOMEDs hemmamarknad. Resonemanget stöds av Susanne Göransson, som anser att JOMED är ett europeiskt företag. Den ovan redovisade omsättningen innebär också att företaget redan under sitt första verksamhetsår kan definieras som Born Global, med avseende på att mer än 25 % av företagets omsättning kan hänföras till marknader utöver dess hemmamarknad. Detta är analogt med författarnas definition.

I årsredovisningen för 2001 har JOMED utökat antalet marknader, genom att inkludera även (iv) USA, (v) Japan och (vi) övriga Amerika (Årsredovisning 2001). Företagets omsättning

⁴⁹ 130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf.

⁵⁰ Siffrorna för 1997 utgör företagets första dokumenterade resultat.

för 2001 uppgick till €165 miljoner⁵¹, varav 66 % kan härledas till andra marknader än den västeuropeiska (ibid). Sammantaget innebär detta att JOMED på endast fyra år, relativt sett, har fördubblat omsättningen till marknader utanför den västeuropeiska.

Antti Ristinmaa framhåller att JOMED också är ett globalt företag. Detta bekräftas genom att JOMED finns representerat inom de flesta världsdelar. I enlighet med författarnas definition förefaller JOMED kunna karaktäriseras som ett globalt företag, därför att det är etablerat inom sex världsdelar.

Författarnas definition, angående att ett BGF ska erhålla signifikanta konkurrensfördelar genom att vara verksamt på flera utländska marknader inom dess första sex första verksamhetsår, kan bekräftas gällande JOMED. Detta kan påvisas genom att företaget initialt kunde skapa konkurrensfördelar genom att erbjuda icke-substituerbara nischprodukter som är baserade på en unik teknologi.

Beträffande den definition av BGF som presenterats av författarna kan det konstateras att JOMED uppfyller samtliga aspekter inom denna. Därtill kan det även påpekas att JOMED har internationaliserats snabbare än vad författarnas definition föreslår. Företaget har dessutom också uppvisat en högre andel av den totala omsättningen som kan hänföras till den internationella marknaden i relation till den ovannämnda definitionen. Avslutningsvis påpekar författarna att JOMED *direkt* från sin tillblivelse varit verksamt på den globala marknaden med ca 30 % av dess totala omsättning, vilket innebär att företaget redan från dess första verksamhetsår varit ett BGF.

5.1.2 Teknologintensitet

Med utgångspunkt i det inledande kapitlet har det kunnat påvisas att JOMED kan karaktäriseras som ett högteknologiskt företag. För att fördjupa denna diskussion kommer vi att applicera Lindqvists resonemang om teknologintensitet på JOMED. Detta görs i syfte att ytterligare undersöka företagets karaktär med avseende på teknologiska aspekter, för att därefter mer ingående kunna studera JOMEDs internationaliseringsprocess utifrån de teorier som nämnts i kapitel 2.

Ett företag som definieras som teknologintensivt måste, enligt Lindqvist, internationalisera verksamheten inom en kort tid efter dess tillblivelse för att bli kunna täcka höga FoU-kostnader. Detta gäller framförallt för företag med en liten hemmamarknad (Lindqvist 1991:4). Företag som dessutom ämnar exploatera en unik teknologi tvingas att välja en internationaliseringsmodell som tillåter att det behåller kontroll över sin kunskap, exempelvis genom att etablera egna dotterbolag på den utländska marknaden (ibid).

För att kunna klassificeras som teknologintensivt måste ett företag uppfylla vissa krav. De mest framträdande är följande: en stor andel av företagets resurser investeras i FoU, hög andel anställda som är högutbildade, världsmarknadsprodukter, nya teknologier som gör att äldre blir obsoleta, hög osäkerhet angående teknologiernas framgång på marknaden (Lindqvist 1991:9).

Beträffande JOMED kan följande diskussion föras. JOMED investerar varje år ca

⁵¹ Se avsnitt 4.1.

10 % av omsättningen i FoU⁵². Dessutom har företaget en hög andel välutbildade medarbetare, främst ingenjörer och ekonomer. JOMEDs produkter kan vidare klassificeras som världsmarknadsprodukter, då dessa i stort sett kan användas på alla marknader utan någon större modifiering.

Det finns dock faktorer som, beträffande JOMED, inte helt överensstämmer med den ovan nämnda definitionen på teknologiintensitet. Även om det utvecklas nya teknologier i JOMED, exempelvis kombinationen av diagnostik- och terapiprodukter, betyder detta dock inte nödvändigtvis att de tidigare teknologierna blir obsoleta. Beträffande osäkerheten om en teknologis framgång på marknaden, kan nämnas att detta enbart i mindre utsträckning gäller för JOMEDs produkter, beroende på att dessa i många fall kan klassificeras som icke-substituerbara nischprodukter⁵³. Dessa nischprodukter är baserade på unika teknologier som JOMED har patent på.

JOMEDs hemmamarknad har, enligt tidigare resonemang, definierats som Västeuropa. Med avseende på branschen som JOMED är verksam i, kan hemmamarknaden karaktäriseras som begränsad. Detta kan förklaras med att företagets kunder enbart finns vid ett antal sjukhus och kliniker. Det sistnämnda innebär också att en marknad i ett land inte kan expanderas i någon större omfattning. Ovanstående resulterar i att JOMED kan anses ha en begränsad hemmamarknad. Beaktas detta i samband med företagets höga FoU-kostnader, betyder det att JOMED i ett tidigt skede av verksamheten måste söka sig till andra marknader för att kunna täcka dessa kostnader.

Även om några av de ovanstående argumenten inom begreppet teknologiintensitet inte i sin helhet kan appliceras på JOMED, dominerar emellertid de faktorer som talar för teknologiintensitet. Författarna anser därmed att JOMED kan definieras som ett teknologiintensivt företag. Detta implicerar att U-M i detta hänseende inte kan appliceras på företagets internationaliseringsprocess.

5.2 Personliga nätverk

5.2.1 Personliga nätverk i JOMED

I litteraturavsnittet har det hävdats att det personliga nätverket är företagarens viktigaste resurs. Antti Ristinmaa, Susanne Göransson, Joakim Eriksson och Tor Peters instämmer i detta. Antti Ristinmaa anser i detta sammanhang att *"branschen tenderar att fungera som en herrklubb, där alla känner alla"* (Intervju Antti Ristinmaa 021127). Tor Peters anger att drivkraften till att starta JOMED utgjordes i viss omfattning av det personliga nätverk som han tidigare etablerat inom den medicintekniska branschen.

Joakim Eriksson menar att JOMED består av ett sammelsurium av gamla kontakter, varpå företagets grundande till stor del kan förklaras med hjälp av personliga nätverk. Initialt var det

⁵² Se årsredovisningar 1998-2001.

⁵³ Härmed avses produkter som måste finnas i klinikerna, även om de endast används i några få fall. JOMED marknadsför många sådana nischprodukter. Detta medför att klinikerna måste köpa dessa produkter från JOMED.

främst medarbetare från Scimed⁵⁴ och Cordis som rekryterades till JOMED. Detta kan förklaras med att de två mest drivande personerna i JOMEDs internationaliseringsprocess, Joakim Eriksson och Tor Peters, tidigare hade arbetat på respektive företag. Båda hade ett omfattande personligt nätverk som inbringats under tidigare anställningar. Därutöver har Joakim Eriksson och Tor Peters anställt individer från konkurrerande företag, vilka hade omfattande kunskap om specifika marknader och personliga nätverk på dessa.

En annan faktor som kan bidra till att personliga relationer spelar en viktig roll inom Minimally Invasive Vascular Intervention är att den har utvecklats av fyra företag. Två av dessa var Scimed och Cordis. Det betyder att de nuvarande företagen i branschen rekryterat en del av sin personal från de ursprungliga fyra företagen. Personliga relationer inom branschen över företagsgränser kan därmed anses vara mycket vanligt förekommande. Sammantaget tyder de ovanstående resonemangen på att personliga nätverk redan innan JOMEDs tillblivelse respektive i dess initiala skede utgjorde en viktig förutsättning för dess verksamhet.

5.2.2 Personliga nätverk i internationaliseringsprocessen

I JOMEDs övergripande affärsplan har det identifierats vilka marknader som företaget skulle etablera sig på. Denna inkluderade initialt främst marknader i Västeuropa. Susanne Göransson menar dock att de personliga relationerna i många fall varit avgörande för etableringen på utländska marknader.

Enligt U-M är ett företags aktiviteter på utländska marknader ytterst begränsade under de första verksamhetsåren, pga att det huvudsakligen har kunskap om hemmamarknaden. Med hänseende till JOMEDs initiala skede kan ovanstående resonemang bekräftas, då Tor Peters och Siegfried Einhellig skaffat erfarenhet och etablerat personliga relationer inom den medicintekniska branschen, främst i Tyskland och Sverige. Avsaknaden av kunskap om andra europeiska marknader föranledde Tor Peters och Siegfried Einhellig att med hjälp av personliga nätverk rekrytera personer med erfarenhet från dessa. Syftet var att kunna utnyttja deras personliga nätverk för att underlätta för JOMEDs etablering på dessa marknader.

Företagets etablering i Italien och Frankrike kan hänföras till Tor Peters och Siegfried Einhelligs tidigare personliga relationer i branschen. I Italien hade de kontakt med Massimo Chiesa, som var en tidigare kollega på Scimed. Genom relationen till Massimo Chiesa lokaliserades ett distributionsbolag i Italien, som sedermera började marknadsföra JOMEDs produkter. I Frankrike hade Tor Peters och Siegfried Einhellig genom tidigare gemensamma uppdrag i branschen en personlig kontakt till Olivier Archer. Han kunde med hjälp av sitt personliga nätverk påträffa en distributör åt JOMED på den franska marknaden. I de båda fallen kunde internationaliseringsprocessen underlättas betydligt genom de personliga relationer som etablerats innan JOMEDs tillblivelse.

Förtroendet som Tor Peters och Siegfried Einhellig har till de personer som anlitas för att etablera verksamheten på en ny marknad spelade en viktig roll. Varaktighet i dessa relationer är en annan aspekt som bidragit till stabilitet och som därmed även stärkt förtroendet i relationerna. Utgående från dessa faktorer anser författarna att de ovannämnda relationerna består av strong ties. Förtroendet i de relationerna medförde att kontaktpersonerna på den

⁵⁴ Som har köpts upp av Boston Scientific.

berörda marknaden i sin tur anställde andra kunniga medarbetare som har erfarenhet från den medicintekniska branschen. Joakim Eriksson betonar därför att det är viktigt att använda sig av ett genomtänkt tillvägagångssätt i internationaliseringsprocessen. Uttalandet kan kopplas till resonemanget om internationaliseringskunskap. I takt med att ett företag etablerar sig på utländska marknader ökar dess kunskap om internationalisering. Beträffande U-M kan det antas att avståndet mellan enskilda etableringar på utländska marknader minskar i takt med att kunskapen om internationaliseringen tilltar. I JOMEDs fall har fenomenet kunnat påvisas i och med att företaget efter den initialt framgångsrika etableringen i Norden använt sig av en liknande etableringsprocess med hjälp av personliga relationer på andra europeiska marknader. Etableringarna på dessa marknader har dessutom skett inom ett mycket kort tidsperspektiv.

Författarna hävdar att etableringsprocessen hade varit mer problematisk, eller åtminstone inte möjlig i denna snabba takt, om inte det hade funnits personliga relationer. Kontakterna i Italien och Frankrike kan relateras till Dubini & Aldrichs resonemang om extended networks (Dubini & Aldrich 1991). I ovanstående exempel har sammankopplingen av Tor Peters personliga nätverk med exempelvis Massimo Chiesas inneburit att det uppstått nya länkar som inte funnits tidigare, vilka kan karaktäriseras som indirekta. Genom Massimo Chiesas personliga nätverk har JOMED därmed indirekt fått tillgång till andra individer inom dennes personliga nätverk.

Beroende på företags begränsade kunskap om utländska marknader är företaget, enligt U-M, benäget att inleda internationaliseringen med exportverksamhet och begränsade investeringar. Detta brukar främst visas genom att företaget initialt använder sig av agenter och distributörer på de utländska marknaderna. Med avseende på de flesta av de västeuropeiska marknaderna använde sig JOMED initialt av denna strategi. Författarna anser därmed att U-M i detta fall bekräftas.

Enligt U-M lär sig ett företag successivt om en ny marknad genom att det aktivt är verksamt på denna. När en viss kunskapsnivå om marknaden har uppnåtts tenderar företaget att etablera ett eget dotterbolag på den berörda marknaden och därmed tar över den tidigare agentens respektive distributörens roll. Med hjälp av dotterbolaget kan företaget ytterligare generera kunskap och minskar osäkerheten beträffande den specifika marknaden. Antti Ristinmaa nämner det strategiska beslutet som togs 1998, som innebar att JOMED skulle bilda egna dotterbolag i de länder där det redan var representerat i med en agent eller distributör. Detta beslut riktade sig främst till de västeuropeiska marknaderna. Beslutet togs för att JOMED skulle få kontroll på de berörda marknaderna, vilket också innebar att kunskapen om dessa ökade.

Susanne Göransson anger i detta sammanhang att många av de distributörer som företaget använde sig av sedermera blev dotterbolag, varpå JOMED kunde utnyttja de tidigare distributörernas kunskap samtidigt som företaget även fick tillgång till deras distributionskanaler. JOMEDs agerande verkar därmed bekräfta den stegvisa modellen som U-M förespråkar. På en annan nivå framstår detta resonemang emellertid inte som välgrundat. Detta kan förklaras med att JOMEDs övergång från distributörer till egna dotterbolag i många fall inte karaktäriserats av en lärandeprocess på den specifika marknaden, utan istället av företagets strategiska beslut, som innebar att distributionsbolagen förvärvades. Denna process kunde i många fall påskyndas genom de befintliga personliga relationerna på den aktuella marknaden. Författarna hävdar därför att internationaliseringsprocessen inte handlar om stegvis lärande. Resonemanget bekräftar däremot Lindqvists diskussion om att

teknologiintensiva företag måste välja en internationaliseringsprocess som tillåter att det behåller kontroll över sin kunskap, exempelvis genom att etablera egna dotterbolag (Lindqvist 1991:4).

JOMED använde sig dock inte av samma strategiska tillvägagångssätt på samtliga marknader. I Storbritannien valde företaget att *direkt* etablera ett dotterbolag. U-M kan därmed inte appliceras på JOMEDs etableringsprocess i Storbritannien, då företaget i detta fall ”hoppat över” något steg. Etableringen på denna marknad kan emellertid, som i Italien och Frankrike, också förklaras med hjälp av personliga relationer. Det var Chris Brown, som tidigare hade arbetat med Joakim Eriksson på Cordis, som tillsammans med honom byggde upp JOMED UK.

Övervägandet att etablera ett dotterbolag på en marknad har därmed i stor omfattning styrts av det faktum om det har funnits tidigare personliga relationer på denna. Joakim Eriksson anser att eftersom personliga kontakter i många fall betraktas som en viktig förutsättning för etableringen på en utländsk marknad, skulle företaget snarare vänta med en utlandsetablering om det saknade de nödvändiga personliga relationerna. Detta bekräftar de tidigare förda resonemangen om betydelsen av personliga relationer i JOMEDs internationaliseringsprocess. Utvecklas Joakim Erikssons uttalande skulle det innebära att även valet av *vilka* marknader som företaget väljer att etablera sig på är beroende av personliga relationer som finns på dessa marknader. Ett exempel på detta är företagets etablering på marknader såsom Turkiet och Egypten. En av JOMEDs första medarbetare, Sverker Johansson, hade personliga nätverk på dessa marknader härrörande från hans tidigare arbeten. Företaget hade troligtvis inte valt att etablera sig på dessa marknader om inte det hade funnits personliga nätverk på dessa.

På andra marknader, såsom Sydafrika, Kanada och Brasilien, har etableringsprocessen initierats på ett annorlunda sätt. Initialt valde JOMED att betjäna dessa marknader via agenter respektive distributörer. Enligt Antti Ristinmaa ”*var det [dock] ett sådant driv i organisationen att entusiasmerade personer ville starta egna dotterbolag*” (Intervju Antti Ristinmaa 021127). Dessa personer presenterade en affärsplan, som föreföll trovärdig, varpå dotterbolag inrättades på de berörda marknaderna.

I denna process kan det tydligt skönjas att JOMED inte var den drivande aktören till etableringen av dotterbolag, vilket som skiljer sig i förhållande till företagets tidigare etableringar på nya marknader. I det aktuella fallet handlade det om oplanerade etableringar av dotterbolag under vilka JOMEDs beteende kan beskrivas som reaktivt. Det reaktiva beteende består i att företaget inte självt tagit initiativet att projektera dotterbolagens upprättande utan överlätit ansvaret för att göra en affärsplan till de tidigare distributörerna. Genom tidigare personliga relationer till distributörerna kan det antas att det har uppstått en förbindelse präglad av ömsesidigt förtroende och varaktighet, vilket innebär att det hade utvecklats strong ties i dessa relationer. Detta stärkte distributörerna i sin vilja att aktivt driva internationaliseringsprocessen ett steg vidare.

Etableringar på nya marknader har dock inte alltid skett med hjälp av personliga relationer. I Nederländerna startade JOMED sin verksamhet efter att det hade kontrakterats en extern person som inte haft någon relation till företaget tidigare.

5.2.3 Marknadskunskap och internationaliseringskunskap

Marknadskunskap är kunskap som är specifik för en viss marknad. I JOMEDs fall bedöms i detta sammanhang bl a kunskap om kunder, distributionskanaler och konkurrenter på den berörda marknaden som viktigt.

Joakim Eriksson anger att marknadsundersökningar inte har spelat någon större roll i JOMEDs internationaliseringsprocess, beroende på att marknaden för kärnprodukterna⁵⁵ är klart avgränsad. Med avseende på de andra områden som JOMED är verksamt inom⁵⁶ är det däremot inte lika enkelt att definiera marknaden, eftersom det finns ett betydligt större antal sjukhus/kliniker som är verksamma inom detta område. Joakim Eriksson hävdar därför att personliga nätverk på en specifik marknad är viktiga för att JOMEDs säljare ska finnas vid lämpliga sjukhus eller kliniker.

Författarna anser att personliga nätverk är mycket viktiga för JOMED med avseende på etableringen på en utländsk marknad beroende på att det antas att villkoren för att bedriva verksamhet på olika marknader skiljer sig åt, exempelvis med avseende på konkurrens. Beroende på att marknadskunskap till stor del består av tacit knowledge kan denna inte fås genom marknadsundersökningar och liknande. I många fall finns det därmed enbart möjligheten att komma åt denna kunskap genom personliga nätverk.

Internationaliseringskunskap kan beskrivas som allmän kunskap om att etablera och bedriva internationell verksamhet. Minimally Invasive Vascular Intervention är ett område som präglas av mycket specifika förhållanden med avseende på internationaliseringen. Detta kan främst förklaras med att det måste genomföras omfattande kliniska studier innan en produkt kan börjar marknadsföras på en utländsk marknad. Internationaliseringsprocessen kompliceras ytterligare genom att de befintliga certifikaten inte accepteras på samtliga marknader. Ovanstående innebär att internationaliseringskunskapen är mycket specifik för denna bransch. Därmed kan det också antas att denna kunskap enbart finns tillgänglig inom Minimally Invasive Vascular Intervention, vilket bekräftar resonemanget om att individerna i JOMED i samband med internationaliseringsprocessen i första hand etablera personliga relationer inom branschen.

Det finns också exempel på hur JOMED har fått tillgång till internationaliseringskunskap genom personliga nätverk. Vid etablering av företagets nya facilitet i Schweiz 1999, hade JOMED kommit i kontakt med Rudi Ott⁵⁷. Han anställdes sedermera för att bygga upp JOMEDs *Regulatory & Clinical Affairs*⁵⁸, ett område som per definition präglas av internationaliseringskunskap.

5.2.4 Kulturellt avstånd

Kulturellt avstånd är en aspekt som ryms inom U-M. Resonemanget anger att ett företag i första hand kommer att etablera sig på marknader som är kulturellt nära för att därefter utöka verksamheten till kulturellt mer avlägsna marknader. Kulturellt avstånd innefattar aspekter

⁵⁵ Devices som används för ingrepp i blodkärl som leder till hjärtat.

⁵⁶ Perifer intervention, dvs ingrepp i blodkärl som inte leder till hjärtat.

⁵⁷ Han ingick i managementteam i Schneider, ett företag som hade förvärvat av JOMED.

⁵⁸ Detta ansvarsområde omfattar certifieringar och regleringar beträffande JOMEDs produkter på olika marknader.

som beskriver generella skillnader mellan olika marknader. Vid sidan om makroekonomiska faktorer, såsom industriell utveckling, kan kulturellt avstånd i JOMEDs fall också beskrivas på ett mer specifikt sätt, närmare bestämt i form av olika länders sjukförsäkringssystem.

En viktig aspekt som måste beaktas i företagets internationaliseringsprocess är hur sjukförsäkringssystem och diverse regleringar påverkar verksamheten i klinikerna i de olika länderna. Sjukförsäkringssystemen reglerar exempelvis ersättningsskyldigheter beträffande läkemedelskostnader och läkararvoden. Detta har betydelse för hur JOMEDs säljare agerar gentemot klinikerna. Exempelvis kan priset för en viss produkt spela en stor roll på en marknad, medan samma pris på samma produkt inte har någon påverkan på köpbeslutet på en annan marknad. Detta kan förklaras med att de olika nationella eller privata sjukförsäkringssystem ersätter olika stora andelar av kostnaderna.

Susanne Göransson och Antti Ristinmaa påpekar att kulturellt avstånd har påverkat internationaliseringsprocessens förlopp i JOMED. Redan inom första verksamhetsåret utvecklades strategin att etablera sig på ett antal europeiska marknader med en liknade industriell utveckling som Tyskland, såsom Norden, Schweiz, Frankrike, Nederländerna, Italien och Storbritannien. Dessa marknader kan därmed beträffande den industriella utvecklingen betraktas som kulturellt nära i relation till den tyska marknaden.

Joakim Eriksson anger att även om samtliga ovannämnda marknader är förhållandevis lika beträffande den industriella utvecklingen, kan produkterna inte säljas på samma sätt i exempelvis Frankrike som i Storbritannien, bl a beroende på de ovannämnda skillnaderna mellan sjukförsäkringssystemen. Då uppbyggandet av en säljkår utgör en av de viktigaste uppgifterna vid etablering av egna dotterbolag, är kunskap om ovannämnda aspekt av stor betydelse. Beroende på att det kan vara mycket komplicerat att få en helhetsbild om sjukförsäkringssystemet på en marknad från ett perspektiv utifrån, ämnar JOMED inhämta denna kunskap genom personliga relationer på marknaden.

JOMED har även använt sig av befintliga relationer till läkare för att etablera verksamheten på en ny marknad. Susanne Göransson förklarar att detta gjorts genom att bjuda in särskilt utvalda läkare till det aktuella landet, där dessa skulle hålla föredrag eller lära upp andra läkare gällande JOMEDs produkter. På så sätt kan det antas att det har skapats medvetenhet om kulturella skillnader. Detta har i ett senare skede underlättat för etableringen av JOMED på den nya marknaden.

Andra faktorer som minskat kulturellt avstånd kan relateras till personalens utbildning. Inom säljstyrkan finns det exempelvis personer som tidigare arbetat som läkare och sjuksköterskor. JOMED har rekryterat sådana som tidigare arbetat med företagets produkter och därför är väl insatta i hur produkterna fungerar. Därmed kan deras expertis underlätta för att etablera verksamheten på en ny marknad. Särskild betydelse i detta sammanhang har även den gemensamma referensramen. Det kan tänkas att en säljare med läkarbakgrund därför har lättare för att etablera en relation med en [annan] läkare. Förutom säljarna har också vissa av JOMEDs ingenjörer aktiv kontakt med läkarkåren. Dessa presenterar produkterna utifrån teknisk data. Denna är viktig för att läkarna ska kunna omsätta den i praktiken. Därmed kan ingenjörerna med hjälp av sina personliga relationer till läkarna även fungera i ett säljfrämjande syfte genom att deras position betraktas som relativt oberoende.

Intensiva kontakter och nära samarbete med läkare har även på ett mer generellt plan haft stor betydelse i JOMEDs internationaliseringsprocess. Enligt Joakim Eriksson underlättas

personliga relationer beträffande läkarkontakterna genom att ingrepp i blodkärl med hjälp av stents görs på ungefär samma sätt världen över. Detta implicerar att det kulturella avståndet i detta sammanhang inte spelat någon större roll med hänsyn till hur relationerna med läkare hanteras. Diskussionen bekräftar att det kulturella avståndet snarare ska ses som en aspekt i förhållande till olika sjukförsäkringssystem och dess effekter på JOMEDs etablering på en ny marknad.

På en del europeiska marknader har den kulturella närheten medfört att JOMED betraktas som ett inhemskt företag, vilket ofta kan förklaras med hur de personliga relationerna på marknaden har byggts upp. Ett exempel är Schweiz, där JOMED betraktas som schweiziskt företag. Detta kan främst förklaras med att JOMED tagit över personalen från Schneider. I personalen ingick även säljstyrkan för den schweiziska marknaden. De befintliga personliga relationerna mellan säljarna och läkarna har därmed i stort sett kunnat bibehållas. JOMED har i detta fall dragit nytta av tidigare etablerade relationer i ett annat företags nätverk i syfte att underlätta för den egna etableringen i Schweiz. Dessutom hade personalen i före detta Schneider goda kontakter till kunder på andra europeiska marknader, som JOMED därmed också fick tillgång till. Etableringsprocessen på denna marknad medförde därmed att även nya indirekta personliga relationer till andra marknader kunde etableras.

Under företagets två första verksamhetsår etablerade JOMED agenter på marknader såsom Saudiarabien och Libanon. Dessa marknader kan anses vara kulturellt avlägsna jämfört med de tidigare nämnda västeuropeiska marknaderna. I detta fall har det dock visat sig att ett högre kulturellt avstånd inte fördröjer etableringen på en sådan marknad, som U-M ger uttryck för. Till följd därav anser författarna att inte enbart kulturellt närbelägna marknader utan även kulturellt avlägsna sådana kan penetreras med hjälp av personliga relationer.

JOMED har också rekryterat individer med mångkulturell bakgrund, som har bidragit i internationaliseringsprocessen genom att överbrygga kulturella skillnader. Ett exempel är Sam Rasmussen som byggde upp JOMEDs dotterbolag i Japan. Han är amerikan, men har emellertid bott i Japan hela sitt liv. Denna bakgrund gör att Sam Rasmussen är väl insatt i de båda kulturerna. Därmed är han en mycket bra medlare mellan västerländsk och japansk kultur. Den allmänna kulturella skillnaden anses vara mycket stor mellan västvärlden och Japan även om det beträffande den industriella utvecklingen knappast finns några större skillnader.

5.2.5 Den affärsmässiga och sociala dimensionen

I litteraturen ges uttryck för att en relation ska innehålla både en affärsmässig och en social dimension för att den ska generera ömsesidigt förtroende, som i sin tur utgör en underliggande faktor för att relationen ska fungera.

Många av de kontakter, som Joakim Eriksson etablerat sedan han började arbeta i branschen 1984, har han kvar idag. Dessa relationer kännetecknas i många fall av varaktighet, ömsesidigt förtroende och intensitet, eftersom han arbetat tillsammans med många av dessa personer under en längre tid och fortfarande har en regelbunden kontakt med dessa. Därmed kan dessa relationer karaktäriseras som strong ties. Dessutom präglas dessa relationer i större utsträckning av den sociala dimensionen än den affärsmässiga. I detta sammanhang kan resonemanget bekräftas om att individen i första hand skapar relationer med den sociala dimensionen som bas.

Joakim Eriksson anger att det också har funnits en del ”vilande relationer” då han inte haft regelbunden kontakt med dessa personer. Relationerna har sedan kunnat reaktiveras när de behövdes, exempelvis när JOMED skulle expandera verksamheten till en ny marknad. Detta kan ses i enlighet med Johannissons resonemang om frekvens i en interaktion som en sekundär aspekt i förhållande till relationens karaktär⁵⁹ (Johannisson 1986:22). Resonemanget innebär att det inte behövs någon frekvent kontakt för att upprätthålla relationen om denna karaktäriseras av strong ties.

Tor Peters anger att han åsidosätter endast en liten del av sin tid, ca 5 %, på att etablera relationer och underhålla gamla sådana. Antti Ristinmaa menar dock att det finns en mycket frekvent interaktion i de personliga nätverken. Inom JOMED har det till och med funnits en diskussion kring om man skulle ha *sk assignments*. Med detta avses att vissa personer i managementteamet skulle ta hand om *key opinion leaders*⁶⁰, exempelvis genom gemensamma sociala aktiviteter. Detta är ett sätt att möjliggöra utvecklingen av den sociala dimensionen i en personlig relation. Med avseende på Investor Relations spelar etableringen och underhållet av relationer också en stor roll. Inom Investor Relations avsätts ungefär 10-15 % av tiden för sådana aktiviteter. Investor Relations kommer att spela en viktig roll i företagets fortsatta etableringsprocess i USA. Därmed kommer antagligen även betydelsen av personliga nätverk inom Investor Relations att öka i betydelsen.

Tor Peters anger att relationer som inte har något direkt affärssyfte från början ingår i mindre utsträckning. Detta implicerar att de flesta personliga relationer skapas utifrån tydligt affärsmässiga aspekter, medan den sociala dimensionen utvecklas så småningom. Den omvända utvecklingen, dvs att en relation som präglas av den sociala dimensionen utvecklas till att innefatta även en affärsmässig definition har kunnat påvisas i de relationer som Joakim Eriksson etablerat i den medicintekniska branschen. Därmed kan Johannissons resonemang om de två dimensionernas komplementära karaktär, dvs att den ena dimensionen stödjer den andra, delvis bekräftas i de ovannämnda exemplen (Johannisson i Johannisson & Lindmark 1996:125-128).

5.2.6 Lokala och internationella nätverk

I och med att JOMEDs bransch är internationell är också de personliga kontakterna internationella. Ett exempel på detta är att individerna i JOMEDs managementteam har direkta kontakter med andra ledningsgrupper. Detta gör att branschen trots dess internationella prägel också är relativt överskådlig. Detta bekräftar i sin tur att det finns många strong ties mellan aktörerna, beroende på att det har utvecklats ömsesidigt förtroende och varaktighet i relationerna. Dessa befintliga relationer har i JOMEDs internationaliseringsprocess använts i stor utsträckning.

Joakim Eriksson påpekar i detta sammanhang att individerna i företagets managementteam ”vet vem de ska kontakta” när företaget ska etableras på en viss marknad. Ett exempel på detta är mötet mellan Tor Peters och Sam Rasmussen på en företagsmässa. Genom sina respektive personliga nätverk hade de båda redan innan deras planerade möte erhållit information om varandra. Båda visste vem den andre var och vad denne hade för planer. Tor

⁵⁹ Härmed avses weak respektive strong ties.

⁶⁰ Med *key opinion leaders* avses läkare/forskare med ett anseende inom ett visst område. Antti Ristinmaa framhåller att samtliga *key opinion leaders* som JOMED är i kontakt med är universitetsrelaterade, dvs att de bedriver både forskning och undervisning. Därtill är de även praktiserande läkare.

Peters visste att Sam Rasmussen hade byggt upp Cordis i Japan och Sam Rasmussen visste att JOMED ville etablera sig i Japan med ett eget dotterbolag. Informationen de hade fått om varandra kan hänföras till extended networks inom branschen, som sammanlänkar enskilda individers nätverk.

Även om individerna i JOMEDs managementteam med hjälp av extended networks i många fall vet vem de ska kontakta i syfte att etablera företaget på en ny marknad, är det inte alltid känt vilka indirekta relationer som de genom denna person kan få tillgång till. Det är dock möjligt att avgöra i förväg om det är ett lämpligt eller mindre lämpligt personligt nätverk i ett specifikt fall. Sammansättningen av JOMEDs managementteam är ytterligare en aspekt som kan främja företagets internationaliseringsprocess. Det kan antas att de sju olika nationaliteterna, som finns representerade i JOMEDs managementteam, underlättar för att internationella relationer kan ingås. I samband med det omfattande kontaktnät som finns inom branschen kan också Tor Peters uttalande, om att tillfälliga kontakter på företagsmässor endast spelar en mindre roll för JOMED, tolkas

I viss omfattning finns det inom de internationella personliga nätverken dock också kontakter som karaktäriseras av weak ties. Ett exempel är JOMEDs lobbyverksamhet gentemot de nationella hälsoinstituterna i syfte att underlätta godkännandet av företagets produkter på nya marknader. Antti Ristinmaa menar att dessa kontakter främst är avsedda för att upprätthålla ett ömsesidigt informationsflöde som syftar till att framföra respektive parts intressen. Kontakterna har därmed inte något specifikt affärssyfte och kan därför snarast definieras som infrastrukturella nätverk. Ytterligare en aspekt som styrker att lobbyverksamheten inte har något specifikt affärssyfte är att den inte kan ersätta de kliniska studier som krävs för godkännandet av JOMEDs produkter vid etablering på en ny marknad. Därmed bekräftas lobbyverksamhetens karaktär som ett infrastrukturellt nätverk

Företagsmässor har inte enbart stor betydelse för JOMEDs internationaliseringsprocess med avseende på kontakter inom företagsvärlden. På dessa mässor etableras också kontakter med key opinion leaders. Internationella kontakter till key opinion leaders utgör en viktig tillgång för JOMED, då företaget ska lansera produkter på en ny marknad, vilket är en central aspekt i företagets etableringsprocess. Detta medför att JOMED har möjlighet att få produkten testad och godkänd av läkare som har ett anseende inom ett visst område på en specifik marknad. Key opinion leaders får i sin tur tillgång till produkter som de är i behov av för att kunna skriva avhandlingar och forskningsrapporter. Antti Ristinmaa anser därför att företaget och key opinion leaders har en ömsesidig nytta av relationen. Susanne Göransson menar att relationen präglas av varaktighet. Detta implicerar att relationen kan karaktäriseras i termer av strong ties.

Rekommenderar en key opinion leader en av JOMEDs produkter, kommer sannolikt även andra läkare att använda den. I första hand är det därmed det lokala nätverket mellan läkare på en viss marknad som är av betydelse. Ju mer specifikt de enskilda läkarnas nischer är och ju mer framträdande de är inom dessa, desto större är emellertid också deras personliga nätverks räckvidd, även utanför en marknad. Detta innebär också att JOMED kan nyttja de indirekta relationer som uppstår på detta sätt, i samband med företagets internationaliseringsprocess.

Enligt Antti Ristinmaa är dock de lokala kontakterna *inom* en specifik marknad också centrala i företagets internationaliseringsprocess. Detta beror på att det finns stora prisskillnader med avseende på produkterna, kostnader för etableringen och skillnader i sjukförsäkringssystemen

mellan de olika marknaderna. Därför krävs det välutvecklade kontakter på olika nivåer inom en marknad för att kunna hantera samspelet mellan de ovannämnda faktorerna.

Antti Ristinmaa anger att de enskilda individerna i styrelsen och deras personliga nätverk inte haft någon större betydelse i företagets internationaliseringsprocess. En aspekt som bidragit till detta är att JOMED hittills inte haft behov av finansiering utifrån. Fram till börsintroduktionen år 2000 hade företaget inte tagit in något riskkapital. Med avseende på företagets fortsatta etablering i USA kommer dock antagligen styrelsemedlemmarnas personliga relationer att bli viktigare, då det kommer att behövas stora investeringar, exempelvis med avseende på kliniska studier.

5.2.7 Personliga relationer som hinder i internationaliseringsprocessen

Antti Ristinmaa nämner i detta sammanhang en konflikt mellan företagets grundare⁶¹. Det kan antas att deras relation till varandra präglats av strong ties, beroende på att de har arbetat tillsammans i många år och därmed har utvecklat ömsesidigt förtroende. Lars Sunnaväder och Siegfried Einhellig ville i det initiala skedet inte internationalisera verksamheten då de ansåg att företaget hade en tillräckligt god vinstmarginal på den tyska marknaden. Enligt deras åsikt, skulle JOMED därför förbli ett regionalt bolag med Tyskland som huvudmarknad och distributörer på andra europeiska marknader.

Tor Peters menade däremot att företaget behövde expandera verksamheten till andra marknader, för att kunna överleva på marknaden på lång sikt. Detta innebär att företaget behöver ha kontroll på klinikerna, vilket i sin tur innebär att det behövs dotterbolag med egna säljstyrkor på respektive marknad. Då Jan-Eric Österlund kom in i styrelsen 1997 gjordes en strategisk genomgång av de olika framtidsscenarierna. Det bestämdes att företaget skulle utveckla en långsiktig strategi, vilket medförde att JOMEDs internationaliseringsprocess initierades.

5.3 Industriella nätverk

Joakim Eriksson menar att JOMED hittills knappast haft något samarbete med andra företag angående FoU. Branschen är i hög grad patentstyrd och *intellectual property*⁶² är mycket viktig. Det betyder att JOMED inte kan tillåta ett annat företag att ta del av dess kunskap, då JOMED sannolikt skulle riskera att förlora en del av sina konkurrensfördelar. Detta innebär att "företaget kör sitt eget race" (Intervju Joakim Eriksson 021223). I framtiden är dock samarbeten med andra företag tänkbara, i synnerhet med hänsyn till den pågående etableringsprocessen på USA-marknaden. Detta beror på att etableringen kommer att kräva stora investeringar, främst i form av kliniska studier, som JOMED ämnar minimera med hjälp av ett samarbete.

Ett exempel på industriella nätverk i JOMED kan vara den inledande relationen med EndoSonics. Ett syfte med denna relation var att kombinera de båda företagens kärnprodukter, dvs stents och ultraljudteknologi, vilket medförde en ömsesidig utbytesrelation baserade på kompletterande kunskaper. Förutom kombinationen av teknologierna ville JOMED också få

⁶¹ Lars Sunnaväder, Siegfried Einhellig och Tor Peters.

⁶² Immateriell egendom, dvs patent o dyl.

tillgång till EndoSonics välinarbetade säljkår på USA-marknaden. Detta var den huvudsakliga förklaringen bakom samarbetet, enligt Antti Ristinmaa. Uppköpet av EndoSonics år 2000 medförde att JOMED kunde ta över säljstyrkan. Denna ligger till grund för företagets pågående etablering med sina mainstreamprodukter på USA-marknaden. Detta är ett exempel på hur ett industriellt nätverk varit utgångspunkt för att påskynda etableringen av ett dotterbolag på en ny marknad.

Enligt Joakim Eriksson kan JOMED i framtiden också tänka sig ett samarbete med företag som riktar sig till en annan kundkrets än den företaget för närvarande har. Idag är det främst kardiologerna som driver utvecklingen inom branschen och de utgör den grupp som JOMEDs produkter ska användas av. Med hjälp av nya teknologier försöker företaget dock att utöka intresset för dess produkter till exempelvis kirurger. Detta kan ses i samband med JOMEDs strategi att sammanföra olika områden inom Minimally Invasive Vascular Intervention för att utveckla nya produkter som kan användas av olika kategorier av läkare. I och med detta kommer också de befintliga personliga relationerna med dessa läkare att kunna utnyttjas respektive utökas till de nya områdena, främst med avseende på kirurgi. Dessa nya länkar inom de personliga nätverken kan också tänkas öppna nya möjligheter i JOMEDs internationaliseringsprocess i framtiden.

6 Sammanfattande slutsatser

Inom detta kapitel kommer det att presenteras studiens slutsatser som resultat av analysen i föregående kapitel. Därtill kommer studiens styrkor och svagheter att klarläggas. Kapitlet avslutas med att ge förslag på hur studien kan vidareutvecklas.

6.1 Studiens resultat

Personliga nätverk påverkar JOMEDs internationaliseringsprocess huvudsakligen på följande sätt:

- Personliga nätverk påverkar i stor omfattning om företaget överhuvudtaget etableras på en utländsk marknad och de styr i viss mån på vilka marknader företaget etableras. Det anses i många fall vara svårt att etablera verksamhet på en ny marknad utan personliga nätverk på dessa. Därför har JOMED rekryterat individer och använt sig av individer med omfattande personliga nätverk på nya marknader i syfte att underlätta för företagets etablering. Därtill har räckvidden av dessa individers nätverk i viss utsträckning styrts på vilka marknader företaget etablerat sig, även om företaget initialt inte hade planer på att gå in i dessa marknader. Individernas personliga nätverk utgör därmed ofta en förutsättning för JOMEDs etablering på utländska marknader.
- Personliga nätverk accelererar företagets etablering på en utländsk marknad. Accelereringen tar sig bl a uttryck i att personliga relationer har kunnat övervinna kulturellt avstånd vid JOMEDs etableringsprocess på nya marknader. Dessutom har personliga relationer till key opinion leaders underlättat lansering av företagets produkter på en ny marknad och därmed också påskyndat JOMEDs etableringsprocess på denna. Ytterligare en aspekt som har accelererat etableringen på vissa nya marknader är personliga relationer mellan JOMED och dess distributörer/agenter. Dessa personliga relationer är präglade av förtroende och har därmed pådrivit övergången från distributör/agent till eget dotterbolag.

En stor del av de ovannämnda personliga nätverken har etablerats innan JOMEDs tillblivelse och i dess initiala skede och de präglas av varaktighet och förtroende, dvs av strong ties. Relationerna är dessutom branschspecifika, då de främst etableras inom Minimally Invasive Vascular Intervention. De personliga nätverkens värde för JOMEDs internationaliseringsprocess utgörs i stor utsträckning av de indirekta relationer som företaget får tillgång till genom de direkta relationerna.

6.2 Studiens styrkor och svagheter

Författarna har bearbetat ett område som det än så länge inte finns mycket forskning kring. Detta har både varit en styrka och en svaghet i detta arbete. Styrkan är att det fanns mycket nytt att utforska, vilket bidrog till att det fanns en dynamik i sättet att arbeta som varade under

hela studiens gång. En annan styrka är att studien är ganska omfattande, främst med avseende på de olika faktorerna inom teorin om personliga nätverk som har tagits upp.

Arbetets svaghet kan främst förklaras med att det finns förhållandevis lite sekundärmaterial att tillgå, som behandlade de personliga nätverkens påverkan på internationaliseringsprocessen. En annan svaghet med uppsatsen är att vi i viss omfattning varit tvungna att göra antaganden utifrån de svaren vi fått från intervjupersonerna, beroende på att det i företaget inte fanns några praktiska exempel på en viss företeelse. Sist men inte minst, vill vi i detta sammanhang också hänvisa till att intervjupersonerna av naturliga skäl haft svårt att minnas vissa händelser in i minsta detalj. Därmed kan det ha undgått viktig information.

6.3 Förslag på vidareutveckling

I och med att forskningsområdet som har berörts i ramen för denna uppsats, personliga nätverkens påverkan på ett företags internationaliseringsprocess, är tämligen ny, finns det fortfarande en mängd aspekter att utforska.

Författarna anser i detta sammanhang att vissa aspekter är särskilt intressanta. För att på en mer djupgående analysnivå kunna studera personliga relationer krävs det att undersöka enskilda relationers utveckling över tid. En frågeställning inom denna analysnivå skulle kunna vara: *På vilket sätt påverkar förändringar i en enskild personlig relation företagets internationaliseringsprocess över tid?* En annan frågeställning som vore intressant att bearbeta är: *Hur påverkas en relation av andra relationer inom ramen för detsamma personliga nätverket beträffande ett företags internationaliseringsprocess?*⁶³. En tredje aspekt som författarna avslutningsvis vill framhäva som ett förslag för vidare forskning inom detta område är hur företagarens personlighet påverkar dennes sätt att etablera personliga relationer i ett företags internationaliseringsprocess.

⁶³ Detta kan kopplas till Blankenburg Holms resonemang om *connected relationships*.

7 Referenser

7.1 Antologier

Aldrich, H. & Zimmer, C. *Entrepreneurship through social networks*, i Sexton, D. L. & Smilor, R. W. *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, Mass., USA, 1985.

Aldrich, H., Rosen, B., Woodward, W. *The impact of social networks on business foundings and profit*, i Churchill, N., Hornaday, J., Krasner, O. J., Vesper, K. *Frontiers of Entrepreneurship Research 1987*, Babson College Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA., USA.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund, 1994.

Andersen, I. *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund, 1998.

Blankenburg Holm, D. *Business network connections and international business relationships*, Akademisk avhandling, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, 1996.

Chisnall, P. *Marketing research*, McGraw-Hill, Maidenhead, Storbritannien, 2001.

Davenport, T. H. & Prusak, L. *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998.

Forsgren, M. & Johanson, J. *Managing networks in international business*, *International Studies in Global Change:2*, Gordon and Breach, Philadelphia, USA, 1992.

Hallén, L. *Infrastructural networks in international business*, i Forsgren & Johansson, 1992.

Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig litteratur*, Studentlitteratur, Lund, 1992.

Hertz, S. *The internationalization process of freight transport companies – Towards a dynamic network model of internationalization*, Akademisk avhandling, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm, 1993.

Hertz, S. & Mattsson, L.-G. *Mindre företag blir internationella – Marknadsföring i nätverk*, Liber ekonomi, Malmö, 1998.

Holme, M. H. & Solvang, B. K. *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1997.

Johannisson, B. & Lindmark, L. *Företag Företagare Företagsamhet*, Studentlitteratur, Lund, 1996.

Johanson, J., Blomstermo, A., Pahlberg, C. *Företagets internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*, Studentlitteratur, Lund, 2002.

Lindmark, L., Christensen, P. R., Eskelinen, H., Forsström, B., Sørensen, O. J., Vatne, E. *Småföretagens internationalisering – En nordisk jämförande studie*, Nordiska Institutet för Regionalpolitiska Forskning, Stockholm, 1994.

Lindqvist, M. *Infant multinationals – The internationalization of young, technology-based Swedish firms*, Akademisk avhandling, Institute of International Business, Handelshögskolan i Stockholm, 1991.

Nordström, K. A. *The internationalization process of the firm – Searching for new patterns and explanations*, Akademisk avhandling, Institute of International Business, Handelshögskolan i Stockholm, 1991.

Thurén, T. *Källkritik*, Liber, Malmö, 1997.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö, 1991.

7.2 Artiklar

Andersson, S. & Wictor, I. *Innovative internationalisation in new firms – Born Globals the Swedish case*, Revised version: 19th July 02.

Bell, J. *The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories*, European Journal of Marketing, Vol. 29, No. 8. 60-75, 1995.

Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. *'Born-again global' firms - An extension to the 'born global' phenomenon*, Journal of International Management, Vol. 7, No. 3, 173-189, 2001.

Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. *The Internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes*, Entrepreneurship: Theory and Practice, Summer 1996.

Coviello, N. & Munro, H. *Network relationships and the internationalisation process of small software firms*, International Business Review, Vol. 6, No. 4, 1997.

Dubini, P. & Aldrich, H. *Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process*, Journal of Business Venturing, Vol. 6, 1991.

Hansen, E. L. *Entrepreneurial networks and new organization growth*, Entrepreneurship: Theory and Practice, Summer 1995.

Johannisson, B. *Network strategies: Management technology for entrepreneurship and change*, International Small Business Journal, Vol. 5, No. 1, Autumn 1986.

Johannisson, B. & Mønsted, M. *Contextualizing entrepreneurial networking- The case of Scandinavia*, International Studies of Management and Organization, Fall 1997.

Madsen, T.K. & Servais, P. *The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?*, International Business Review, Vol. 6, No. 6, 561-583, 1997.

McAuley, A. *Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector*, Journal of International Marketing, 1999.

Moen, O. *The Born Globals: A new generation of small European exporters*, International Marketing Review, Vol. 19, No. 2, 156-175, 2002.

Ostgaard, T. A. & Birley, S. *New venture growth and personal networks*, Journal of Business Research, Vol. 36, 1996.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. *Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*, Academy of Management, Vol. 9, No. 2, 1995.

Rennie, M. W. *Born Global*, McKinsey Quarterly, No. 4, 45-53, 1993.

7.3 Årsredovisningar

JOMED, Årsredovisning 1998.

JOMED, Årsredovisning 1999.

JOMED, Årsredovisning 2000.

JOMED, Årsredovisning 2001.

7.4 Elektroniska källor

www.hh.se/set/SIRE/PDF/Born%20Globals%20www.pdf
Andersson, S. & Wictor, I., 030110.

130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf
Bell, J., Knight, J. & McNaughton, R. *"Born Globals": Old wine in new bottles?*, 030110.

www.csu.edu.au/faculty/commerce/market/workingpapers/wp1_01.pdf
Wickramasekera, R. & Bambergy, G. *Born Globals Within the Australian Wine Industry: An Exploratory Study*, 030110.

<http://www.sam.sdu.dk/undervis/92037.E02/L3.pdf>
Madsen, T. K. & Servais, P. *Born Globals: Propositions*, 030110.

www.jomed.com 030110.

7.5 Muntliga källor

Eriksson, Joakim, *Vice President Sales & Marketing Europe & International*, 021223. (Intervjun gjordes på JOMEDs kontor i Helsingborg).

Göransson, Susanne, *Assistant to the CEO*, 021127. (Intervjun gjordes på JOMEDs kontor i Helsingborg).

Peters, Tor, *President och Chief Executive Officer*, 021216. (Telefonintervju).

Ristinmaa, Antti, *Vice President Chief Financial Officer*, 021127, 021220. (Intervjuerna gjordes på JOMEDs kontor i Helsingborg).

Bilaga

Intervjumanualer

Antti Ristinmaa, 021127.

Susanne Göransson, 021127.

1. Vilka var de initiala marknaderna som JOMED etablerade sig på?
2. Vad var drivkraften bakom att etablera sig på dessa marknader?
3. Hur brukar ni gå tillväga när JOMED ska etablera sig på en ny marknad?
4. Vilka företagsspecifika personer eller externa personer har varit av stor betydelse för etableringen på dessa marknader?
5. Vilken anknytning hade dessa externa personer till företaget och till respektive marknad?
6. Vilket inflytande har dessa personer haft på företagets internationaliseringsprocess?
7. Har det funnits några hinder angående internationaliseringsprocessen?

Tor Peters, 021216.

1. Har du kunnat bygga upp ett personligt nätverk/affärsnätverk som du haft nytta av under JOMEDs etablerings- och internationaliseringsprocess?
2. Bestod detta nätverk främst av kontakter inom eller utanför branschen, på lokal/internationell nivå? [lokala/internationella nätverk]
3. Finns det exempel på personliga relationer som har blivit affärsrelationer och vice versa? [affärsmässig och social dimension]
4. Finns det exempel på tillfälliga personliga möten/kontakter som har haft stor påverkan på JOMEDs internationaliseringsprocess? [styrkan av bindningar/frekvens i personliga relationer]
5. Hur mycket tid lägger du ner på att etablera nya personliga relationer/affärsrelationer samt att underhålla de befintliga? [frekvens i personliga relationer]
6. Finns det exempel på personliga relationer som varit ett hinder i internationaliseringsprocessen?
7. Finns det exempel på ”vilande relationer” som kunde reaktiveras vid ett specifikt tillfälle i internationaliseringsprocessen? [styrkan av bindningar]

Antti Ristinmaa, 021120.

1. Hur ser branschen ut idag?
2. Vilken betydelse har JOMEDs styrelse för internationaliseringsprocessen med avseende på personliga relationer? [lokala/internationella nätverk]
3. Finns det exempel på hur man kunnat överbrygga kulturellt avstånd i internationaliseringsprocessen med hjälp av personliga relationer?
4. Finns det exempel på personliga relationer som varit ett hinder i internationaliseringsprocessen?
5. Finns det exempel på ”vilande relationer” som kunde reaktiveras vid ett specifikt tillfälle i internationaliseringsprocessen? [styrkan av bindningar/frekvens i personliga relationer]
6. Består de personliga relationerna främst av kontakter på lokal eller internationell nivå? [lokala/internationella nätverk]
7. Hur mycket tid lägger du ner på att etablera nya personliga relationer/affärsrelationer samt att underhålla de befintliga? [frekvens i personliga relationer/styrkan av bindningar]
8. Vilken utbildningsbakgrund har JOMEDs anställda? [kulturellt avstånd]

Joakim Eriksson, 021223.

1. Har du kunnat bygga upp ett personligt nätverk/affärsnätverk som du haft nytta av under JOMEDs etablerings- och internationaliseringsprocess?
2. Bestod detta nätverk främst av kontakter inom eller utanför branschen, på lokal/internationell nivå? [lokala/internationella nätverk]
3. Finns det exempel på personliga relationer som har blivit affärsrelationer och vice versa? [affärsmässig och social dimension]
4. Hur brukar ni gå tillväga när JOMED ska etablera sig på en ny marknad?
5. Har kulturellt avstånd haft betydelse i företagets internationaliseringsprocess? [kulturellt avstånd]
6. Finns det exempel på industriella nätverk med avseende på FoU?
7. Hur mycket tid lägger du ner på att etablera nya personliga relationer/affärsrelationer samt att underhålla de befintliga? [frekvens i personliga relationer/styrkan av bindningar]

