

CER

CENTRUM FÖR FORSKNING OM
EKONOMISKA RELATIONER

RAPPORT 2014:8

”NÄR” OCH INTERNATIONALISERING



En investering för framtiden



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden



Länsstyrelsen
Västerbotten



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

”När” och internationalisering

Martin Johanson

Små och medelstora företags internationalisering röner ett växande intresse. Vid CER genomförs flera projekt på det temat, bl.a. av Martin Johanson vid CER. Hur tidigt och snabbt företagen internationaliseras, vad det beror på och vad det leder till är några av de nyckelfrågor som den här presenterade studien försöker besvara. Resultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln ”Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation” (Chetty, Johanson och Martin Martin, 2014).

Inledning

Internationaliseringslitteraturen försöker traditionellt svara på sex nyckelfrågor såsom illustreras i nedanstående citat: Var och vart? Varför? Hur? Vad? När? Vilka och Vem? Den här rapporten handlar om frågan ”När internationaliseras företaget?”.

I keep six honest serving-men
(They taught me all I knew);
Their names are What and Why and When
and How and Where and Who.
I send them over land and sea,
I send them east and west;
But after they have worked for me,
I give them all a rest.

Från ”Elephant's Child” av Rudyard Kipling

Internationalisering handlar om att på olika sätt bedriva affärsverksamhet i olika länder och över länders gränser. För de flesta svenska företag är internationalisering en nödvändighet om de vill växa. Det är helt enkelt svårt att växa utan att samtidigt internationalisera sin verksamhet. En i högsta grad naturlig fråga är därför hur tidigt och hur snabbt företag ska etablera sig på utländska marknader, vilket är de två frågor som denna rapport diskuterar.

Tidens roll var länge något som inte intresserade forskningsvärlden. Visserligen hade först en pionjärstudie¹ och sedan en uppföljande studie inom samma område² pekat på att internationalisering är en process som är utsträckt över tiden, men det var först i mitten av 1990-talet som tiden fick en kritisk betydelse för hur vi förstår inter-

¹ Vernon (1966).

² Johanson och Vahlne (1977).

nationalisering. Orsaken var att två amerikanska forskare³ menade att en ny typ av företag sett dagens ljus. De kallas på engelska "born globals" eller "international new ventures", och definieras just genom att de tidigt och snabbt internationaliseras. Det handlar om små och medelstora företag som internationaliseras på ett sätt som åtminstone i mitten av 1990-talet gick stick i stäv mot den rådande kunskapen och vad de existerande teorierna sade. Under senare år har flera studier med fokus på tiden sett dagens ljus. Resultaten är inte entydiga vare sig teoretiskt – det råder oklarheter vad gäller begreppen – eller i fråga om de resultat som studierna producerat.

Hur fångar man tidens betydelse?

För att fånga tidens betydelse har en uppsjö av begrepp utvecklats och applicerats. Bland dessa märks tidighet, rytm, fart, etc., men trots behovet av att förstå internationalisering i tiden så råder något av ett intellektuellt kaos, med mängder av begrepp och underliga definitioner av dessa. Låt oss därför reda ut begreppen. Hur tidigt företag inleder sin internationalisering är egentligen det som varit huvudfokus för de flesta studier under de senast femton åren, men för att göra det något förvirrande använder man sig helst av ordet fart, vilket på engelska kallas "speed".

Här använder vi dock ordet farts rätta betydelse och man skulle kunna säga att om tidighet är hur lång tid det tar att plocka fram bilnyckeln och starta bilens motor, så handlar fart om när man fått bilen att börja rulla. Företaget har gjort sin första försäljning och vi är intresserade av med vilken fart det sedan ökar sin utländska försäljning. Exempelvis skulle hur snabbt när företag en exportandel av den totala omsättningen på 25 % per år kunna sägas motsvara hur lång tid det tar för bilen att nå 100 km/timme. Skillnaden består alltså i att bestämma hur stor del av processen som ska studeras.

Även om tidighet och fart får betraktas som kärnbegreppen så finns det andra studier som lyfter fram rytm eller "pace", acceleration, "first-mover advantage" och synkronisering för att använda några av de engelska begreppen. Rytm eller "pace" har inte primärt något att göra med fart utan avser den takt med vilken internationalisering sker. Ordet "pace" finns t.ex. i pacemaker, vilket är ett instrument som kan kontrollera och reglera hjärtats slag. Acceleration är ett delvis överlappande begrepp som mäter förändringen av farten. Ett bland praktiker vanligt förekommande uttryck är "first-mover advantage" som fångar huruvida företaget har en högre fart än sina konkurrenter. Synkronisering, slutligen, innebär att företag anpassar och koordinerar sina aktiviteter med marknadens förändringar. Synkronisering kräver att man tar hänsyn till de förändringar som sker på den utländska marknaden vad gäller t.ex. lagar och regler samt teknisk utveckling.

³ Oviatt och McDougall (1994).

Tidighet och fart kan som synes ses som relationen mellan graden av internationalisering och tiden. "När" kan således fångas genom att studera hur tidig och hur snabb internationaliseringen är, vilket kräver att det inte räcker med att bestämma hur tiden ska betraktas, man måste också sätta ner foten vad gäller vad det är som ska internationaliseras. Också i detta fall råder det en viss oklarhet vad som är i fokus, där, trots allt, försäljningen utomlands eller exportens andel av den totala försäljningen är det mest vanliga måttet. Anledningen till det kan sökas i att de flesta studier handlar om små och medelstora företag, och det är tämligen ovanligt att dessa väljer att starta bolag utomlands eller sätta igång produktion i andra länder. Det är dimensioner av internationaliseringen som blir aktuella först när företaget växt till sig och fått några år på nacken. I studier av multinationella företag är dock antalet legala enheter utomlands, eller andel tillgångar utomlands i förhållande till de på hemmamarknaden, vanliga mått.

Det tredje mest frekventa måttet för att mäta internationalisering är antalet marknader som företaget är aktivt på. Den fjärde och minst studerade dimensionen av internationalisering är företagets import eller inköp från utländska marknader. För de flesta företag kommer det relativt sent in i processen; när exporten har pågått ett tag och man startat produktion utomlands eller åtminstone satt upp försäljningskontor. Men för vissa företag är import något som inleds tidigt och som driver på internationaliseringen. Clas Ohlson, Jula och Rusta är exempel på företag med en begränsad internationalisering av försäljningen, men med en mycket stor import, som därtill växte fort och tidigt, och var en förutsättning för företagets tillväxt på hemmamarknaden.

Orsaker till tidig och snabb internationalisering

Varför företaget går ut tidigt och/eller snabbt har flera orsaker. I den forskning som vuxit fram efter ovan nämnda banbrytande artikel⁴ är detta förmodligen den mest populära frågan och den har under de senaste åren fått flera svar. Svaren kan delas in i tre grupper av orsaker till tidig internationalisering. Den första rör marknaderna, den andra har att göra med företagets egenskaper och den tredje gruppen handlar om entreprenörens erfarenhet och karaktär.

Det vanligaste argumentet för varför företag inleder sin internationalisering tidigare och därefter håller en högre fart är vad som kallas marknadshomogenisering⁵, vilket egentligen handlar om att världen ska ha blivit mindre och de kulturella skillnaderna likaså. Det gör behovet av att förvärva kunskap mindre och den upplevda risken och osäkerheten utgör ett mindre hinder. Också kopplat till marknader som en drivande faktor är storleken på företagets hemmamarknad. Det faktum att många företag,

⁴ Oviatt och McDougall (1994).

⁵ Oviatt och McDougall (1994).

särskilt nya och högteknologiska, har en mycket liten hemmamarknad, tvingar dem att söka sig utomlands. Det gäller naturligtvis framför allt företag från små länder som Belgien, Danmark, Portugal, etc. Även om företagen uppnår en marknadsandel av 100 % på hemmamarknaden kan de i vissa fall ändå inte få ekonomisk bäring. Det finns helt enkelt för få kunder. Den tredje faktorn som kan driva på är företagets position på hemmamarknaden, vilket delvis reflekterar företagets marknadsandel på hemmamarknaden. En stark position med goda kontakter i nätverket med både företag och personer tenderar att driva på internationaliseringen. Till exempel kan små och medelstora företag med relationer med stora multinationella företag följa dessa ut på utländska marknader.

En andra grupp av faktorer som ofta lyfts fram har att göra med ägande, strategi och teknologi. Andelen riskkapital och externt ägande har visat sig ha en positiv inverkan på hur tidigt ett företag börjar internationaliseras och på dess fart efter det första steget, medan familjeägda företag traditionellt är något försiktigare. Företag, som internationaliseras tidigt och med hög fart, tvingas vanligen ha en nischstrategi där de vänder sig mot en liten del av marknaden med sina produkter. I denna smala nisch kan man undvika konkurrens från större företag men samtidigt mobilisera sina resurser till de områden där man har en hög kompetens. Klarar de av denna balansgång kan de snabbt nå de behov som finns inom nischen och därmed kan de internationaliseras tidigt. Många menar dessutom att företagets teknologi påverkar hur tidigt och snabbt internationaliseringen sker. Så kallade högteknologiska företag förväntas följa detta spår. Många högteknologiska företag har relativt få kunder och arbetar i smala nischer och tvingas därför söka sig utanför landets gränser för att kunna växa. Vidare gäller för vissa högteknologiska företag att konkurrensfördelen inte ligger i den fysiska produkten utan i kunskapen runt omkring. Det gör att det snarare är den teknologiska distansen än den kulturella som ska överbryggas. Det kan bland annat ske genom Internet, som i många fall även fungerar som distributör. Ett exempel på det är de svenska spelbolagen som Mojang och King, eller företag som Skype och Spotify – samtliga typiska representanter för tidig och snabb internationalisering.

Den tredje gruppen av faktorer som anses ha en positiv inverkan på tidigheten och farten har sina rötter i entreprenörernas och företagsledarnas personlighet, kunskap och sociala nätverk. När de första resultaten om små och medelstora företags tidiga internationalisering kom, visade flera forskare att drivande i utvecklingen var entreprenörernas liv innan företagen startats. Många av dem hade både lång och gedigen erfarenhet av internationella affärer och i flera fall hade de starka och livskraftiga sociala nätverk. Erfarenheten och nätverken kom väl till pass, när företagen bildades och företagen behövde således inte börja från noll när de började internationaliseras. Man skulle kunna säga att de redan hade farten uppe. Entreprenörens karaktär och personlighet menar många ligger bakom tidig och snabb internationalisering; entreprenörer som är risktoleranta, innovativa och som

proaktivt söker affärsmöjligheter, gör detta sannolikt även utanför landets gränser. Om detta är en generell förändring bland småföretagare så att de numer har mer av dessa egenskaper eller om det bara är så att dessa egenskaper tidigare inte studerats är oklart, men det förefaller troligt att om entreprenören besitter dessa egenskaper så talar det för en tidig och snabb internationalisering.

Resultat av tidig och snabb internationalisering

I slutändan är det inte orsakerna till varför företag internationaliseras tidigt och fort, utan konsekvenser av tidig eller sen samt snabb eller långsam internationalisering som är den mest intressanta frågan. Därför är det något förvånande att detta i så liten grad hamnat under forskarnas lupp. De studier som gjorts har framför allt analyserat relationen mellan, å ena sidan, tidighet och fart och, å andra sidan, företagets prestation, eller för att använda det engelska ordet, "performance". Resultaten pekar i två riktningar, varav den första tydligt visar att det inte finns någon positiv relation mellan tidig och snabb internationalisering och företagets resultat. Den andra riktningen har funnit att det finns ett positivt samband men att det snabbt är avtagande. När internationaliseringen når en alltför hög fart blir effekten istället negativ. Det förklaras med något som på engelska kallas "time compression diseconomy", vilket förenklat innebär att det krävs tid för ett företag att förvärva kunskap, utveckla rutiner och bygga upp en struktur. Utför man det utvecklingsarbetet med en låg fart hinner så säga organisationen med och intäkterna blir höga och kostnaderna låga. Vid en alltför hög fart får dock organisationen svårt att hinna bygga upp och absorbera, vilket innebär att kostnaderna stiger. En parallell är att kör man bilen med hög fart kommer man fortare fram, men ju högre fart desto högre risker, och till slut når man en fart då föraren tappar kontrollen över bilen. Ett sådant resonemang är giltigt även för internationalisering.

En av de stora svagheter med i princip all företagsforskning är dels att man inte explicit studerar och försöker förstå misslyckanden, och dels att misslyckade satsningar inte ingår i de urval av företag som studeras med hjälp av databaser. Det gäller också internationaliseringsforskningen och i detta fall är det synnerligen olyckligt eftersom det handlar om en företeelse som många upplever som riskfylld och osäker. Man kan därför förvänta sig att om man sätter internationaliseringen tidigt och med hög fart, kommer också andelen misslyckanden att vara stor. Tyvärr saknas gedigna studier där misslyckande ingår, men de få studier som finns indikerar tydligt att tidighet och snabbhet leder till en ökad sannolikhet att man misslyckas, vilket kan innebära både att man tvingas lämna marknader men också att de ekonomiska konsekvenserna blir så stora att företagets hela existens riskeras.

Företagsstrategi

I ljuset av de två begreppen tidighet och fart går det att grovt skissa på fyra internationaliseringsstrategier där den första innebär att inleda sin internationalisering sent och sedan långsamt, steg för steg, etablera sig på utländska marknader. Denna modell (se Figur 1) överensstämmer med hur forskningen länge såg på internationalisering och orsaken till det var att man argumenterade för att företaget erfor risk och osäkerhet vid etablering på utländska marknader. Risker och osäkerheten var i sin tur en konsekvens av de skillnader som rådde mellan marknader avseende kultur och institutioner, såsom regler och lagar. Att reducera risker och osäkerheten var därför nödvändigt för att företaget skulle fortsätta sin internationalisering, vilket i huvudsak skedde på två sätt: antingen genom att företaget ökade sin kontroll över den omgivning man verkade i eller genom att man lärde sig mer om skillnaderna. Båda dessa sätten var tidskrävande, varför internationaliseringen blev sen och långsam.

Det som skiljer denna strategi från den andra strategin är internationaliseringens start. I både fallen är den fortsatta internationalisering långsam. För den andra strategin kan det vara så att företaget mycket snabbt, kort tid efter grundandet, når en stor marknadsandel på hemmamarknaden. För att kunna växa måste företaget sedan inleda sin internationalisering tidigt, men därefter sker den med en låg fart.

| | | |
|----------|------|--------|
| Snabbt | III | IV |
| Långsamt | I | II |
| | Sent | Tidigt |

Figur 1. Internationaliseringsstrategier.

Den tredje strategin är en internationalisering som inleds sent men som senare sker med en hög fart. Rimliga orsaker till denna strategi skulle kunna vara att personer med kunskap och nätverk anställs och att dessa inleder internationaliseringen. Viktigt är att det sker någon form av förändring som fungerar som katalysator för en snabb internationalisering efter en sen start.

Tidig och snabb internationalisering utgör den fjärde strategin, och det är bland dessa företag vi hittar så kallade "born globals". I mångt och mycket förutsätter denna strategi att företaget redan vid grundandet har nätverk och kunskap om utländska marknader och därför snabbt kan nå kunder och dessutom upplever mindre risk och osäkerhet. Men det innebär också att företaget måste vara mer proaktivt och söka affärsmöjligheter. När dessa väl hittats måste man ha förmåga att bygga upp beslutsprocesser och en organisationsstruktur avsedd lika mycket för

internationell verksamhet som för inhemsk sådan. En uthållig hög fart förutsätter självklart att verksamheten bedrivs på ett effektivt och vinstdrivande sätt. Skulle så inte vara fallet, är det dödsdömt att fortsätta en snabb internationalisering.

Den första och fjärde strategin är väl studerade och finns väl dokumenterade, men detta gäller inte den andra och tredje strategin. Vi vet att det förekommer företag som agerar på de här sätten, men hur många de är samt varför och vilka konsekvenser det får vet vi mycket lite om.

Slutdiskussion

De fyra strategierna har ett gemensamt tillkortakommande, nämligen att de inte fångar förändring av farten. I praktiken kommer den valda strategin sannolikt att kombineras med att företaget under processen både gasar och bromsar. Det som talar för att internationalisering inte är en jämn process, utan snarare en hackig sådan är flera saker. Internationalisering är, som diskuterats ovan, ett multidimensionellt begrepp där export, import, produktion, distribution och kanske FoU sker på flera marknader och i olika ägandeformer. Att internationalisera tidigt och snabbt kräver många kompetenser och ju fler dimensioner som internationaliseras ju mer ökar kraven på att företaget kan koordinera dessa och integrera den kunskap som förvärvas. Av det följer att när koordineringen och integration blir för omfattande tvingas företaget bromsa sin internationalisering. Därför kommer internationaliseringen sannolikt att gå igenom konsolideringsfaser där farten drastiskt minskas.

På samma sätt kan vi föreställa oss faser där företaget kraftigt ökar farten och genomgår internationell expansion. Det sker troligen på grund av skiften i ägande, kraftiga marknads- eller teknologiförändringar eller institutionella ändringar som ändrar förutsättningarna för den internationella verksamheten. Det betyder att expansionsfasen inte nödvändigtvis startar med en ny strategi eller plan, utan kan ha sitt ursprung i tur och slump, men orsakerna kan också sökas utanför företagets kontroll, till exempel i förändringar av lagar och regler. Från ett strategiskt perspektiv blir därför det svåra inte att avgöra om företaget ska gå ut tidigt eller sent. Inte heller om det ska göras snabbt eller långsamt, utan den kritiska frågan är när det är dags att gasa och när det är dags att bromsa.

Referenser

Chetty, S., Johanson, M. och Martin Martin, O., (2014), "Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation", *Journal of World Business*, Vol. 49, Nr. 4, s. 633-650.

Johanson, J. och Vahlne, J. E. (1977), "The internationalisation process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nr. 1, s. 23-32.

Oviatt, B. M. och McDougall, P. P. (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nr. 1, s. 45-64.

Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, Nr. 2, s. 190-207.