

# Att anställa landsmän hemmahörande på den främmande marknaden

*Martin Johanson, Pao T. Kao och Heléne Lundberg*

Kunskap har lyfts fram som en nyckel till lyckade internationaliseringsprocesser. Denna studie undersöker vilka typer av kunskap som landsmän som redan är etablerade på en utländsk marknad kan bidra med i ett företags etableringsprocess. En intervjustudie av fem svenskar verksamma i svenska företags dotterbolag på den ryska marknaden visar att de kan bidra med generell marknadskunskap, relations- och nätverkskunskap samt professionskunskap men att värdet av detta blir beroende av etableringens utvecklingsfas. Studien genomfördes av Heléne Lundberg, verksam vid CER, samt Martin Johanson och Pao T. Kao vid Högskolan Dalarna. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "Knowledge grafting during internationalization: Utilizing localized professionals in the foreign market" (Johanson, Kao och Lundberg, 2020).

## Inledning

Kunskap om den främmande marknaden ses som den mest betydelsefulla faktorn vid internationalisering.<sup>1</sup> Ett välkänt sätt att tillägna sig sådan kunskap är att göra det gradvis genom egna erfarenheter, i takt med ett allt mer ökat engagemang på den nya marknaden.<sup>2</sup> Detta är dock ofta en tidskrävande process, särskilt när det är stora skillnader mellan hemmamarknaden och den nya marknaden.

Ett annat, snabbare, sätt är att anställa personal med den efterfrågade kunskapen.<sup>3</sup> En sådan individ kan vara född och uppvuxen på den tilltänka marknaden och således vara väl förtrogen med marknaden såväl ekonomiskt som kulturellt. Det kan emellertid också finnas utvandrade individer av samma nationalitet som företaget i fråga som har flyttat dit på eget initiativ och bott där i ett antal år. De bör därigenom ha hunnit lära känna landet i fråga relativt väl och har dessutom en kulturell gemenskap med företaget som kan underlätta kommunikationen dem emellan, t.ex. när marknadsinformation och kulturella särdrag ska förmedlas. Att anställa sådan personal kan därför vara ett alternativt sätt att tillägna sig erfarenhetsbaserad kunskap om marknaden. Trots att detta senare sätt att agera har uppmärksammats allt mer så finns fortfarande få studier av detta sätt att agera<sup>4</sup>, vilket motiverade denna studie.

---

<sup>1</sup> Johanson och Vahlne (1977).

<sup>2</sup> Johanson och Vahlne (1977).

<sup>3</sup> Huber (1991).

<sup>4</sup> Vance et al. (2016).

## Syfte

Syftet med denna studie är att bidra till ökad kunskap om vilka typer av kunskap landsmän boende på den aktuella marknaden kan bidra med och hur de därigenom kan bidra till företagets etablering på den nya marknaden.

## Tidigare forskning

Ett inträde på nya internationella marknader är alltid förenat med osäkerhet. Företaget kan då välja en försiktig start, exempelvis i form av viss export från hemmamarknaden, för att sedan gradvis börja etablera sig på den nya marknaden i takt med att den erfarenhetsbaserade kunskapen ökar och osäkerheten därigenom minskar. Men om företaget har någon form av konkurrensfördel som riskerar att urholkas med tiden, eller av andra skäl behöver genomföra en snabbare marknadsetablering, finns andra vägar till den önskade kunskapen, framför allt möjligheten att tillägna sig den erfarenhetsbaserade kunskap som en individ redan hunnit skapa.

Tidigare forskning har visat att förmågan att kunna identifiera kunskapsluckor och täppa till dem genom rekrytering av lämpliga individer kan vara av kritisk betydelse vid internationalisering.<sup>5</sup> Det är dock ingen garanti att detta förlöper problemfritt. Det gäller att företaget är mottagligt för andra tankar och idéer och villigt att göra nödvändiga anpassningar till den nya marknadens förhållanden för att individens kunskaper ska kunna tas tillvara.

Viss typ av kunskap anses vara individbunden eftersom den är s.k. "tyst" kunskap, d.v.s. erfarenhetsbaserad och svår att kodifiera och förmedla verbalt. En vanlig förklaring till vad som kan kallas tyst kunskap är förmågan att cykla. Även för den som kan cykla är det svårt att klä i ord vad som krävs för att det ska fungera och den som ska lära sig cykla behöver pröva sig fram och göra egna erfarenheter. Om "cykelkunskap" behövs i ett företag är det således något som kan vara svårt att läsa sig till. Då är det ofta snabbare, billigare och mindre riskfyllt att rekrytera någon som redan lärt sig cykla.

Det någon som bott i landet i fråga ett flertal år kan förväntas ha lärt sig är hur marknaden fungerar, vilka som samarbetar med varandra och var det kan finnas öppningar. Men även kulturella aspekter kan vara viktiga och där kan en mellanhand mellan företaget och den nya marknaden spela en viktig roll i båda riktningarna. Dels genom att informera företaget om marknaden och dels genom att förmedla företagets tankar och intentioner till samarbetspartners på den nya marknaden på ett lämpligt och anpassat sätt. De kan med andra ord agera som en brygga mellan de båda kulturerna. Baserat på tidigare forskning är vår utgångspunkt att det kan tänkas

---

<sup>5</sup> Fletcher och Harris (2012).

handla om tre huvudtyper av kunskapsbidrag: generell marknadskunskap, relations- och nätverkskunskap samt professionskunskap.

Generell marknadskunskap gör det möjligt att tolka och bedöma marknadens signaler och identifiera affärsmöjligheter.<sup>6</sup> Faktorer som kan förväntas ha stor påverkan på vilken grad av generell marknadskunskap som en individ har tillägnat sig är tiden i landet, språkkunskaperna samt deras sociala nätverk och affärsnätverk. Även om engelska är ett etablerat affärsspråk anses förmågan att tala och förstå det lokala språket vara centralt för att kunna förstå den lokala kulturen.<sup>7</sup> Dessa faktorer påverkar varandra, exempelvis ger längre tid i landet ökade möjligheter att tillägna sig språket och lära känna den lokala kulturen.

Relations- och nätverkskunskap handlar om värdet av kontakter samt förståelse för hur personliga relationer skapas och fungerar i landet i fråga. De sociala nätverkens betydelse för internationaliseringsprocesser ska inte underskattas.<sup>8</sup> Sociala kontakter kan förmedla viktig information, men de kan också bidra till att skapa kontakter på marknaden genom att tala väl om företaget och dela med sig av sina egna relationer. Ju starkare social relation, ju större stöd kan individen sannolikt förvänta sig. En person med ett stort socialt nätverk som omfattar "rätt" personer kan dessutom bidra till att ge företaget legitimitet på marknaden. Den relationskunskap som genereras i de sociala nätverken kan dessutom vara av stor betydelse när affärsrelationer ska inledas och utvecklas, inte minst i kulturer där personliga relationer och förtroende för individen är viktigt i affärssammanhang. Det finns heller inte alltid en skarp gräns mellan privata relationer och affärsrelationer. Det som inledningsvis är en privat relation kan på sikt leda till affärer, och vice versa. Slutligen handlar professionskunskap om specifika yrkeskunskaper. Det kan exempelvis vara fråga om viss teknisk kompetens samt kunskap om nationella regelverk och normer.

## Metod

Eftersom tidigare forskning inom detta forskningsfält är begränsad valde vi en kvalitativ metod där vi genom intervjuer fick möjlighet att få fördjupad och nyanserad inblick i våra frågeställningar.<sup>9</sup> Syftet var således inte att kunna generalisera våra resultat till en större population, utan att få en ökad förståelse för vad den här typen av personal kan tänkas bidra med till företag som vill etablera sig på en ny marknad.

Den ryska marknaden valdes eftersom den ligger geografiskt nära Sverige men ändå skiljer sig från svenska förhållanden i flera viktiga avseenden: kulturellt, språkligt,

---

<sup>6</sup> Eriksson et al. (1997).

<sup>7</sup> Selmer och Luring (2015).

<sup>8</sup> Johanson och Kao (2010).

<sup>9</sup> Stake (2005).

politiskt och i fråga om marknadsförhållanden. Det är därför svårt för svenska företag att hitta det rätta sättet att agera och att identifiera de rätta affärskontakterna.<sup>10</sup>

Fem svenskar, anställda i svenskägda dotterbolag på den ryska marknaden, kontaktades. De var verksamma i Moskva (1) eller i Sankt Petersburg (4) i olika typer av företag. Urvalskriterier var att de skulle ha bott och arbetat minst två år i Ryssland och ha en chefsposition med ansvar för utvecklingen av dotterbolaget i fråga, se tabell 1. De intervjuades vid två tillfällen och dessutom hämtades information från företagens web-sidor.

Tabell 1: Informanter och företag

Informant	Bransch	Antal anställda	År i Ryssland före anställning	Stad	Kunskap i ryska	Civilstånd
I1	Rekryterings-tjänster	15	2	St. Petersburg	Flytande	Rysk maka
I2	Finansiella tjänster	43	6	Moskva	Flytande	Rysk maka
I3	Tillverkning av komponenter för bilindustrin	100	3	St. Petersburg	Flytande	Rysk maka
I4	Annonsbyrå	22	5	St. Petersburg	Flytande	Singel
I5	Juridiska tjänster	40	0	St. Petersburg	Begränsad	Rysk pojkvän

Utfallet av intervjuerna analyserades först separat för respektive person och sedan gjordes jämförelser mellan de olika fallen. För den generella marknadskunskapen uppmärksammade vi särskilt tiden i landet, språkkunskaperna, deras privata situation och tidigare arbetslivserfarenheter. Avseende relationer och nätverk fokuserades deras fem viktigaste sociala relationer. Dessa analyserades med avseende på vilka positioner informanterna hade i samhället, eventuell affärskoppling och hur relationerna vuxit fram. Vi granskade även deras fem viktigast affärsrelationer för att se vilken kunskap de kunde ge och om de hade börjat som en social relation. Professionskunskapen granskades utifrån tidigare arbetslivserfarenhet och vilka kunskaper som bedömdes ha varit viktiga då, respektive i deras nuvarande tjänster. Vi noterade både likheter och skillnader mellan fallen och jämförde även med resultaten från tidigare forskning.

## Resultat och analys

Vi fann att den generella marknadskunskapen tycks vara starkt påverkad av tiden i landen och i vilken utsträckning man behärskar språket. Informant 2 berättade

<sup>10</sup> Business Sweden (2018).

exempelvis att "en dansk hade min tjänst tidigare men han kunde ingen ryska och förstod inte kulturen så han upplevde sitt arbete som svårt och utmanande". Medan I4 hade anpassat sitt företags affärsmodell till den ryska marknaden behövde I5, den enda som inte behärskade språket och som var ny i landet när hon tillträdde sin tjänst, i hög grad ta hjälp av annan personal i sitt arbete. Samtliga beskrev hur deras förståelse för språk och kultur vuxit fram över tiden genom deltagande i såväl privata som affärsmässiga sammanhang, vilket visar på betydelsen av dessa nätverk.

De sociala nätverkens centrala relationer var fortfarande i hög grad med andra svenskar, med vilka man delat erfarenheter av och kunskap om att leva i det nya landet. Tre av fem (I1, I2 och I5) inkluderade även minst en rysk vän, som de lärt känna via arbetet men som blivit en personlig vän. Dessa ryssar hade genom åren gett värdefulla bidrag till förståelsen för landet och därigenom underlättat tillvaron där. I2 gav också ett exempel på hur privata relationer kan överlappa affärsrelationerna: "Vi träffades under en flygning. Hans företag är intressant och han är en intressant person. Jag försöker bygga upp en relation med honom så att jag kan lita på honom." Även I5 hade en viktig rysk vän som hon träffat på den svenska klubben: "Jag har alltid hundratals frågor till honom när vi träffas och han svarar på alla. Han är min guide i allt. Den här relationen är mycket givande, både privat och i jobbet". De affärsmässiga relationer som beskrevs dominerades av ryssar. Dessa relationer gav viktig arbetsrelaterad information och i vissa fall var relationer etablerade i tidigare arbete av värde även i det nuvarande arbetet (I3).

Vad gäller professionskunskapen tycks den inte ha spelat så stor roll förutom för I5 som anställts för sitt juridikkunnande. I hennes fall var inte kunskap om den lokala marknaden av vikt för arbetet och företaget i fråga var redan väletablerat på marknaden. Hennes begränsade kunskap om landet och språket var därför inget hinder för hennes anställning. De övriga tillägnade sig den kunskap de behövde i sina sociala relationer och i sina affärsrelationer och kunde den vägen kompensera för brister i tidigare kunskaper och erfarenheter inom det specifika affärsområde de nu arbetade inom.

## Slutdiskussion

Vår slutsats är att nyttan av att anställa landsmän boende i det land som ett företag önskar etablera sig i är beroende av i vilken utsträckning individens kunskaper matchar företagets behov<sup>11</sup> (se tabell 2). Generell marknadskunskap, liksom relations- och nätverkskunskap, kan vara av avgörande betydelse när ett företag ska etablera sig på en ny marknad, medan specifik professionskunskap, åtminstone i vissa branscher, kan vara av mindre betydelse. Dessutom påverkar sannolikt vilket etableringsskede företaget befinner sig i. Vid marknadsinträden behöver relationer byggas till

---

<sup>11</sup> Reuber och Fischer (1997).

leverantörer och distributörer och marknadskommunikationen gentemot kunderna får en avgörande betydelse. I detta skede krävs såväl generell marknadskunskap som förmåga att skapa och bibehålla relationer, förtroende och legitimitet.<sup>12</sup>

Tabell 2: Individen och företaget

	Individen	Företaget
Generell marknadskunskap	Förståelse för kulturen, språkkunskap, generell marknadskunskap.	Generell marknadskunskap är av störst värde för företag som är i ett tidigt skede av sitt inträde på marknaden.
Relations- och nätverkskunskap	Individen har sociala nätverk och affärsrelationer som kan ge information, förtroende och legitimitet på marknaden.	Relations- och nätverkskunskap är av störst värde för företag som är i ett tidigt skede av sitt inträde på marknaden eller verkar i branscher där sociala relationer är viktiga.
Professionskunskap	Professionskunskap kan erhållas genom utbildning eller via arbete och affärsrelationer i en viss bransch.	Professionskunskap är av störst värde för företag som behöver stärka viss form av expertis på marknaden. Om generell marknadskunskap samt relations- och nätverkskunskap redan finns på plats (företaget är redan etablerat på marknaden) så kan även individer som saknar tidigare koppling till landet men besitter professionskunskapen fungera i rollen.

Vår studies generaliserbarhet begränsas naturligtvis av att endast ett fåtal personer på en marknad studerats. Våra resultat stödjer dock tidigare forskning i att behovet av att rekrytera landsmän lokalt varierar,<sup>13</sup> men att deras bidrag kan ha stor betydelse för företagsetableringar. Fortsatta studier bör dock gå vidare med hur andra parter än individerna själva uppskattar detta bidrag och vad det är de faktiskt kan bidra med. Resultaten pekar slutligen på värdet av mötesplatser, såsom svenska klubben, där nyinflyttade får möjlighet att knyta nya kontakter som kan underlätta deras etablering och välbefinnande i landet.

<sup>12</sup> Fletcher och Harris (2012).

<sup>13</sup> Buckley et al. (2016).

## Referenser

- Buckley, P.J., Munjal, S., Enderwick, P. och Forsans, N. (2016), "The role of experiential and nonexperiential knowledge in cross-border acquisitions: The case of Indian multinational enterprises". *Journal of World Business*, Vol. 51, Nr. 5, s. 675-685.
- Business Sweden (2018), "*Business Sweden in Moscow, Russia*". Tillgänglig på: [www.business-sweden.se/en/Trade/international-markets/europe/Russia/](http://www.business-sweden.se/en/Trade/international-markets/europe/Russia/) (hämtat 16 Mars, 2018).
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A. och Sharma, D.D. (1997), "Experiential knowledge and cost in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Nr. 2, s. 337-360.
- Fletcher, M. och Harris, S. (2012), "Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources". *International Business Review*, Vol. 21, Nr. 4, s. 631-647.
- Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: The contributing processes and the literatures". *Organization Science*, Vol. 2, Nr. 1, s. 88-115.
- Johanson, J. och Vahlne, J.-E. (1977), "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nr. 1, s. 23-32.
- Johanson, M. och Kao, P.T. (2010), "Networks in internationalisation", i Pla-Barber, J. och Alegre, J. (red.), *Progress in international business research: Reshaping the boundaries of the firm in an era of global interdependence*. Bingley: Emerald Group, s. 119-142.
- Johanson, M., Kao, P. T. och Lundberg, H. (2020), "Knowledge grafting during internationalization: Utilizing localized professionals in the foreign market". *Journal of Knowledge Management*, Vol 20, Nr. 9, s. 2009-2033.
- Reuber, A.R. och Fischer, E. (1997), "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs". *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Nr. 4, s. 807-825.
- Selmer, J. och Luring, J. (2015), "Foreign market language ability and expatriate adjustment: The moderating effect of language difficulty". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, Nr. 3, s. 401-420.
- Stake, R.E. (2005), "*Multiple case study analysis*". New York: The Guilford Press.
- Vance, C.M., McNulty, Y., Paik, Y. och D'Mello, J. (2016), "The expat-preneur: Conceptualizing a growing international career phenomenon". *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, Vol. 4, Nr. 2, s. 202-224.