

Svenska företags internationalisering: Nyhetsgrad, improvisation och anpassning

Mikael Hilmersson, Martin Johanson, Heléne Lundberg och Stylianos Papaioannou

Denna studie är inriktad på svenska små och medelstora företags internationaliseringsprocesser med utgångspunkt i vilken grad företagen gör anpassningar till sina kunder och leverantörer på nya internationella marknader. Vi antar att ett improviserat agerande med större sannolikhet leder till sådana anpassningar. Ett ytterligare antagande är att improvisation ökar sannolikheten att hitta möjligheter med en högre grad av nyhet jämfört med om planering karakteriserar processen, något som i sin tur antas öka graden av anpassningar i förhållande till kunder och leverantörer. Dessa hypoteser testades på 237 rapporterade inträden på internationella marknader. Resultaten bekräftar gjorda antaganden. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "Opportunity Novelty, Improvisation and Network Adaptation in the Internationalization of Swedish SMEs" (Hilmersson, Johanson, Lundberg och Papaioannou, 2021).

Inledning

Anpassningar till kunder och leverantörer på en ny internationell marknad har framhållits som en nyckelfaktor vid internationaliseringsprocesser¹. Utmaningarna i att gå in på en ny internationell marknad består således inte bara i mötet med nya lagar, kulturer och språk, utan även i att försöka etablera sig i ett nytt affärsnätverk. I båda fallen kan företaget i fråga tvingas till, eller proaktivt välja att göra, anpassningar. De anpassningar som görs i förhållande till nätverket har dock inte mött lika stort intresse i tidigare forskning². För att bättre förstå vad som leder till sådana anpassningar studeras de här mot bakgrund av hur företaget agerar och erbjudandets nyhetsgrad.

Ett improviserat handlande kan förväntas som svar på oförutsedda händelser av både positiv och negativ karaktär. Sådana situationer är sannolika när företag möter mindre kända omständigheter, exempelvis i samband med inträdet på en ny internationell marknad då såväl politiska som ekonomiska, kulturella och språkliga skillnader är vanligt förekommande³. Inför möten med okända förhållanden är det svårt att planera och planering som tidigare använts på andra marknader är sannolikt mer eller mindre irrelevant⁴. Att införskaffa tillräckligt med relevant information för att kunna upprätta fungerande planer kan i sådana situationer vara både tidskrävande och oekonomiskt. Särskilt de små och medelstora företagen, som brukar karakteriseras av begränsade resurser i form av både tid och pengar, kan då förväntas tillämpa en hög grad av improvisation i sitt beslutsfattande.

¹ Schweizer et al. (2010).

² Yamin och Kurt (2018).

³ Hmielski och Corbett (2006).

⁴ Gruber (2007).

Något som ytterligare komplicerar inträdet på en ny internationell marknad är att kunder och leverantörer kan förväntas ställa andra krav, inte minst p.g.a. de specifika förhållanden som råder i just det landet. Att hantera sådana krav och göra nödvändiga anpassningar ställer krav på flexibilitet hos företaget i fråga. Om företagets process karakteriseras av en hög grad av improvisation bör sådana anpassningar till det nya nätverket av kunder och leverantörer gå snabbare och vara lättare att genomföra än om man håller fast vid gamla rutiner och handlingsmönster. Med ett improviserat handlande kan således anpassningar till nätverket förväntas ske i högre utsträckning än vid ett planeringsfokuserat handlande. Improviserade handlingar leder dessutom sannolikt till att kundrelationer kan uppstå som man inte hade förutsett på förhand. Relationerna kan få ett högre nyhetsvärde då företaget utvecklar nya lösningar för att hantera de utmaningar det ställs inför. Interaktionsprocessen blir dessutom lätt självförstärkande då improvisation som svar på nya förhållanden i sig kan leda till ytterligare nya situationer som i sin tur hanteras med improvisation⁵. I takt med att nyhetsgraden ökar kan slutligen större anpassningar till det lokala nätverkets kunder och leverantörer komma att krävas.

Syfte

Tidigare internationaliseringsstudier har främst fokuserat stora företag⁶. Samtidigt har tidigare studier påvisat skillnader mellan stora och små företags agerande⁷. Ovan nämnda antaganden gällande improvisation, inträdets nyhetsgrad och anpassningar till nätverkets kunder och leverantörer testades i den här rapporterade studien därför på svenska små och medelstora tillverkande företags agerande vid inträdet på en ny internationell marknad.

Tidigare forskning och hypoteser

Studier av hur företag faktiskt beter sig när de vänder blickarna mot nya internationella marknader var länge relativt ovanliga men intresset har ökat under de senaste decennierna. Detta ökade intresse har inneburit att tidigare gjorda antaganden om att planering alltid är det mest rationella sättet att agera⁸ allt mer kommit att ifrågasättas⁹. Planering fungerar sannolikt bra under välkända förhållanden när planerna kan utformas på basis av tidigare erfarenheter¹⁰, men mindre bra under mindre kända eller volatila förhållanden då snabba anpassningar till nya förhållanden

⁵ Dew et al. (2008).

⁶ Graves och Thomas (2008).

⁷ Hulbert et al. (2013).

⁸ Delmar och Shane (2003).

⁹ Coviello och Munro (1995).

¹⁰ Delmar och Shane (2003).

kan krävas. I det senare fallet kan planer till och med stå i vägen eftersom de bygger på hur man tidigare handlat vilket kanske inte är relevant för den nya situationen. Att alltför länge hålla fast vid planerna kan då bli ett problem. Kanske agerar man då för sent eller väljer att avstå från att agera eftersom situationen inte överensstämmer med planeringen. Många entreprenörer tvingas emellertid att handla under tidspress och med begränsade resurser och då kan improvisation vara det bäst fungerande förhållningssättet¹¹. Med improvisation blir utfallet i lägre grad i linje med tidigare erfarenheter och i stället mer osäkert och något nytt för företaget i fråga¹².

I kontakterna med nya kunder och leverantörer behöver företagen ofta göra olika typer av anpassningar som svar på problem som uppstår eller för att kunna ta tillvara möjligheter som identifierats. Sådana anpassningar kan vara kostnadskrävande men behöver ändå inte vara något negativt då det samtidigt visar ett engagemang i relationen och då det kan leda till att erbjudandet blir mer attraktivt och unikt. Genom skraddarsydda lösningar kan ett ömsesidigt beroende uppstå som stärker relationen och gör den mer långsiktigt lönsam och hållbar¹³. Anpassningar kan dock kräva ett visst mått av flexibilitet och improvisationsförmåga. Vår första hypotes är därför:

Hypotes 1: När företag går in i en ny utländsk marknads affärsnätverk har improvisation en positiv effekt på företagets anpassningar till kunder och leverantörer i det nya nätverket.

När ett företag går in på en internationell marknad som i hög grad skiljer sig från de man tidigare verkat på finns två nivåer där nya förhållanden kan uppstå. Det är i de nya företagskontakterna, i vårt fall den första affären med en ny kund, och i form av marknaden i sig. Nyhetsgraden ligger här i betraktarens (företagets) öga och bedöms utifrån företagets tidigare erfarenheter. Företaget kan välja att söka efter kunder med tidigare beprövade metoder i jakten på den typ av kunder som de redan är bekanta med och de kan söka på välbekanta marknader. Alternativt kan de förutsättningslöst vara öppna för nya möjligheter och gripa tillfällen i flykten genom att improvisera.

Jämfört med stora företag har de små och medelstora företagen mindre resurser, men de kan ofta vara mer flexibla. Ju mer flexibelt och improviserat företaget tillåter sig att handla, ju fler okända möjligheter kan de förväntas ta sig an. Väljer man att följa på förhand uppställda planer riskerar sådana möjligheter att väljas bort för att de inte passar in i bilden. En högre grad av nyhet i kundrelationen kan därför förväntas i samband med improvisation, jämfört med om företaget skulle försöka utforma och följa på förhand uppställda planer. Att improvisation ökar nyhetsgraden är därför utgångspunkten i hypotes två:

¹¹ Hmielski och Corbett (2006).

¹² Johanson och Johanson (2006).

¹³ Johnsen och Ford (2008).

Hypotes 2: När företag går in i en ny utländsk marknads affärsnätverk har improvisation en positiv effekt på nyhetsgraden för de möjligheter som man agerar på.

När ett företag överväger att gå in på en ny marknad söker det efter möjligheter. Alla möjligheter tas emellertid inte tillvara, några sorteras bort av olika skäl, andra går man vidare med. Anledningar att välja bort möjligheter kan vara att de bedöms vara förknippade med alltför hög risk eller att de avviker för mycket från de planer man gjort eller från den inriktning man valt för sin verksamhet.

När de möjligheter företaget agerar på har en hög nyhetsgrad krävs sannolikt fler anpassningar i relationerna med kunder och leverantörer. Vad som krävs kommer dessutom att vara svårare att avgöra på förhand¹⁴. Kunder av en annan karaktär eller kunder som verkar på en ny typ av marknad ställer troligen andra krav och har andra önskemål och behov än de kunder företaget tidigare varit i kontakt med. Sannolikt kommer då företagets agerande att behöva avvika från de rutiner och strukturer man tidigare arbetat utifrån. Vår tredje hypotes blir därför:

Hypotes 3: När företag går in i en ny utländsk marknads affärsnätverk har nyhetsgraden för de möjligheter som man agerar på en positiv effekt på graden av anpassningar gentemot kunder och leverantörer i det nya nätverket.

Tillvägagångssätt

Studien baserades på en enkät som förutom ett antal bakgrundsfrågor innehöll ett antal påståenden kopplade till variablerna improvisation, möjlighetens nyhetsgrad och anpassningar till nätverkets kunder och leverantörer. Dessa påståenden hade svarsalternativ på en sjugradig skala från 1 (instämmer inte alls) till 7 (instämmer helt och hållet) och användes för att testa ovan redovisade hypoteser. Den insamlade datan analyserades statistiskt med hjälp av LISREL.

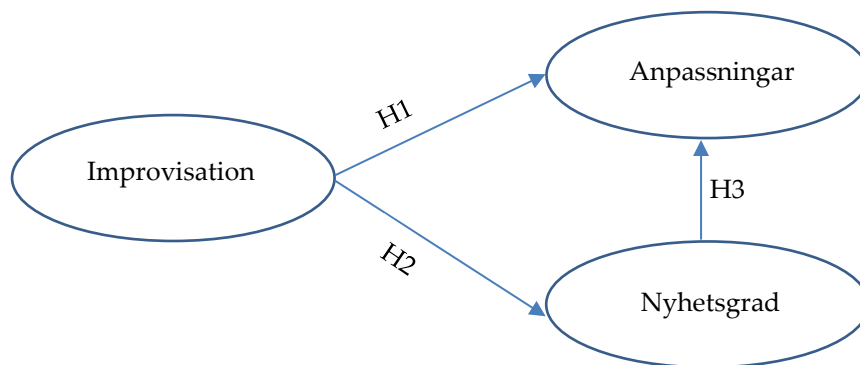
Enkätundersökningen genomfördes på plats hos 160 företag som sammantaget rapporterade 237 inträden på nya internationella marknader under de senaste sju åren där inträde definierades som den första affären med en kund på denna marknad. Företagsledaren och/eller någon anställd med god kännedom om internationaliseringsfrågor besvarade enkäten. *Improvisation* mättes med hjälp av påståendena: (1) Vi var tvungna att tänka snabbt, (2) För att hitta denna första kund fick vi improvisera problemlösningar och (3) För att hitta denna första kund var vi tvungna att tänka utanför boxen. *Anpassning* mättes med hjälp av påståendena: Vi var tvungna att anpassa vår (1) produktionsprocess, (2) teknologi och (3) organisation till våra nya kunder och leverantörer. *Nyhetsgraden* mättes med hjälp av påståendena: (1) Att hitta

¹⁴ Dew et al. (2008).

den första kunden var en unik situation för oss och (2) Att gå in på X-marknaden var något helt nytt för oss.

Resultat

Samtliga hypoteser bekräftades. Utfallet illustreras i figur 1 nedan.



Figur 1. Funna samband mellan studiens tre variabler (signifikansnivå $p < 0.01$).

Enligt våra resultat tycks företag som agerar på möjligheter med hög nyhetsgrad vara benägna att göra anpassningar till sina kunder och leverantörer i det nya affärsnätverket. Dessutom indikerar resultaten att nyhetsgraden för den möjlighet företaget agerar på inte bara beror på vilka aktiviteter som företaget genomför, utan också på hur de genomförs, d.v.s. om improvisation förekommer eller inte. Resultaten indikerar nämligen att det finns ett samband mellan improvisation och nyhetsgraden för den möjlighet man agerar på. Improvisation har dessutom en direkt påverkan på graden av anpassningar till det nya affärsnätverket.

Slutdiskussion

Noteras bör att studien utgår ifrån företagets inträde på marknaden, d.v.s. en situation när det kan förväntas ha begränsad kunskap om det nya affärsnätverket. Denna situation gör det svårt att på förhand planera för vad som kan komma att inträffa, både generellt och i förhållande till specifika kunder och leverantörer. Improvisation kan i sådana situationer vara ett planerat tillvägagångssätt då företaget kan ha gjort erfarenheter på andra marknader som lett fram till att man valt detta sätt att agera. Fler studier av hur improvisation kan relateras till lärande välkomnas därför.

Noteras bör också att i den här typen av studier finns problemet "survival bias", d.v.s. att företagsledare sannolikt väljer att berätta om sina lyckade satsningar, snarare än om de misslyckade. Det finns därför risk för att värdet av improvisation överskattas, om de initiativ som misslyckas inte rapporteras.

Samtidigt visar vår studie att de företagsledare som inte vågar improvisera riskerar att gå miste om lönsamma möjligheter då "det nya" kan ge värdefulla bidrag till företags fortsatta utveckling. Ett snabbt agerande kan också resultera i en s.k. "first mover advantage", d.v.s. fördelar som uppnås genom att vara först på en marknad, exempelvis en hög kännedom på marknaden genom att företaget uppmärksammas för denna nyhet.

En viktig del i villigheten och förmågan att improvisera är sannolikt ett decentraliserat beslutsfattande där initiativ uppmuntras och det är tillåtet att misslyckas. Studier tyder också på att villigheten och förmågan att improvisera ökar med ökad erfarenhet av liknande situationer. Det som då styr handlingarna är sannolikt redan gjorda, mer eller mindre medvetna, erfarenheter¹⁵.

¹⁵ Sarasvathy (2001).

Referenser

- Coviello, N.E. och Munro, H.J. (1995), "Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development". *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nr. 7, s. 49-61.
- Delmar, F. och Shane, S. (2003), "Does business planning facilitate the development of new ventures?". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Nr. 12, s. 1165-1185.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D. och Wiltbank, R. (2008), "Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm". *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 66, Nr. 1, s. 37-59.
- Graves, C. och Thomas, J. (2008), "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence". *Family Business Review*, Vol. 21, Nr. 2, s. 151-167.
- Gruber, M. (2007), "Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective". *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, Nr. 6, s. 782-807.
- Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H. och Papaioannou, S. (2021), "Opportunity novelty, improvisation and network adaptation in the internationalization of Swedish SMEs". *Thunderbird International Business Review*, Vol. 63, s. 201-215.
- Hmieleski, K.M. och Corbett, A.C. (2006), "Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions". *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, Nr. 1, s. 45-63.
- Hulbert, B., Gilmore, A. och Carson, D. (2013), "Sources of opportunities used by growth minded owner managers of small and medium sized enterprises". *International Business Review*, Vol. 22, Nr. 1, s. 293-303.
- Johanson, M. och Johanson, J. (2006), "Turbulence, discovery and foreign market entry: A longitudinal study of an entry into the Russian market". *Management International Review*, Vol. 46, Nr. 2, s. 179-205.
- Johnsen, R.E. och Ford, D. (2008), "Exploring the concept of asymmetry: A typology for analysing customer-supplier relationships". *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Nr. 4, s. 471-483.
- Sarasvathy, S.D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nr. 2, s. 243-263.
- Schweizer, R., Vahlne, J. E. och Johanson, J. (2010), "Internationalization as an entrepreneurial process". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, Nr. 4, s. 343-370.
- Yamin, M. och Kurt, Y. (2018), "Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership". *International Marketing Review*, Vol. 35, Nr. 1, s. 2-17.