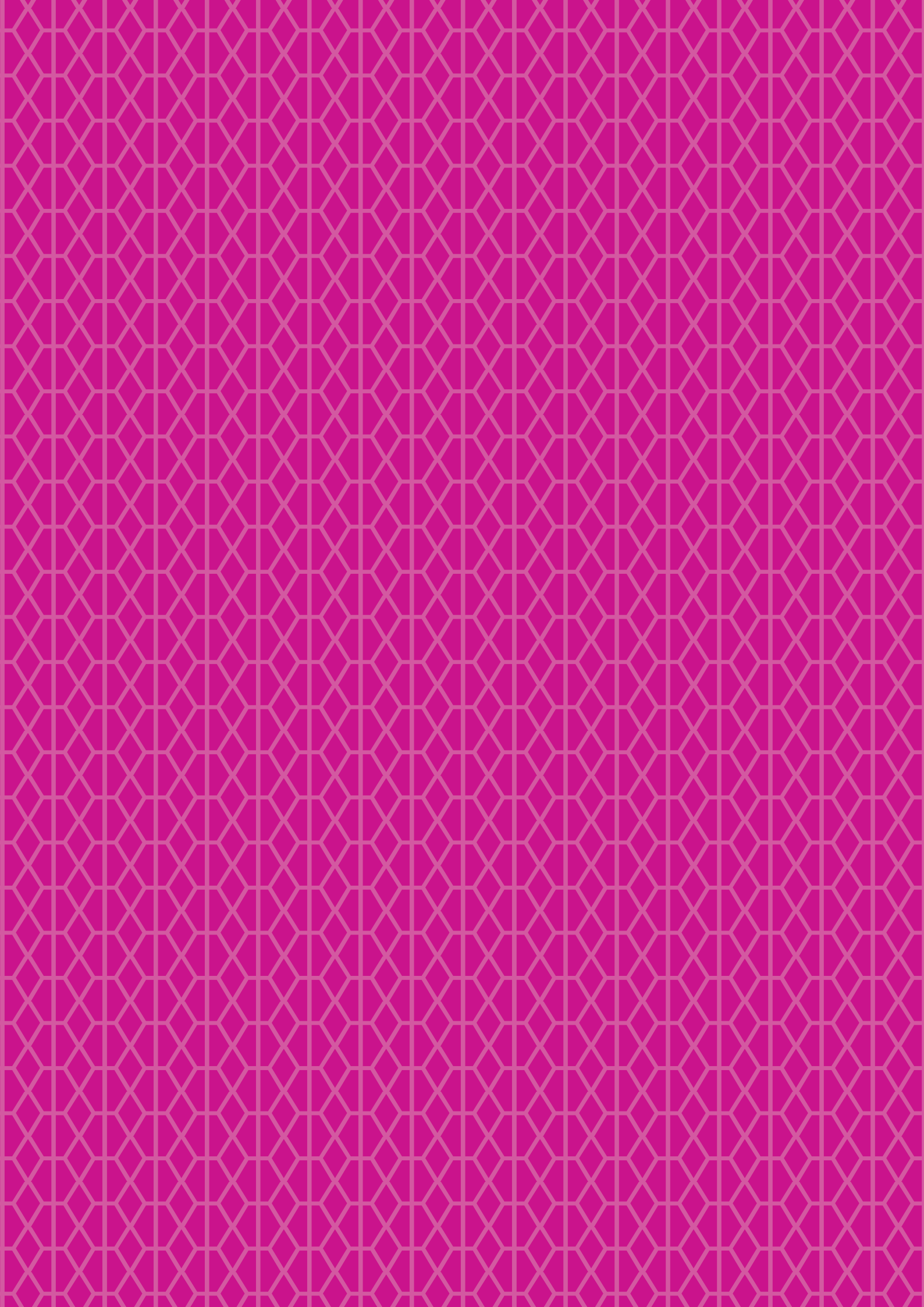
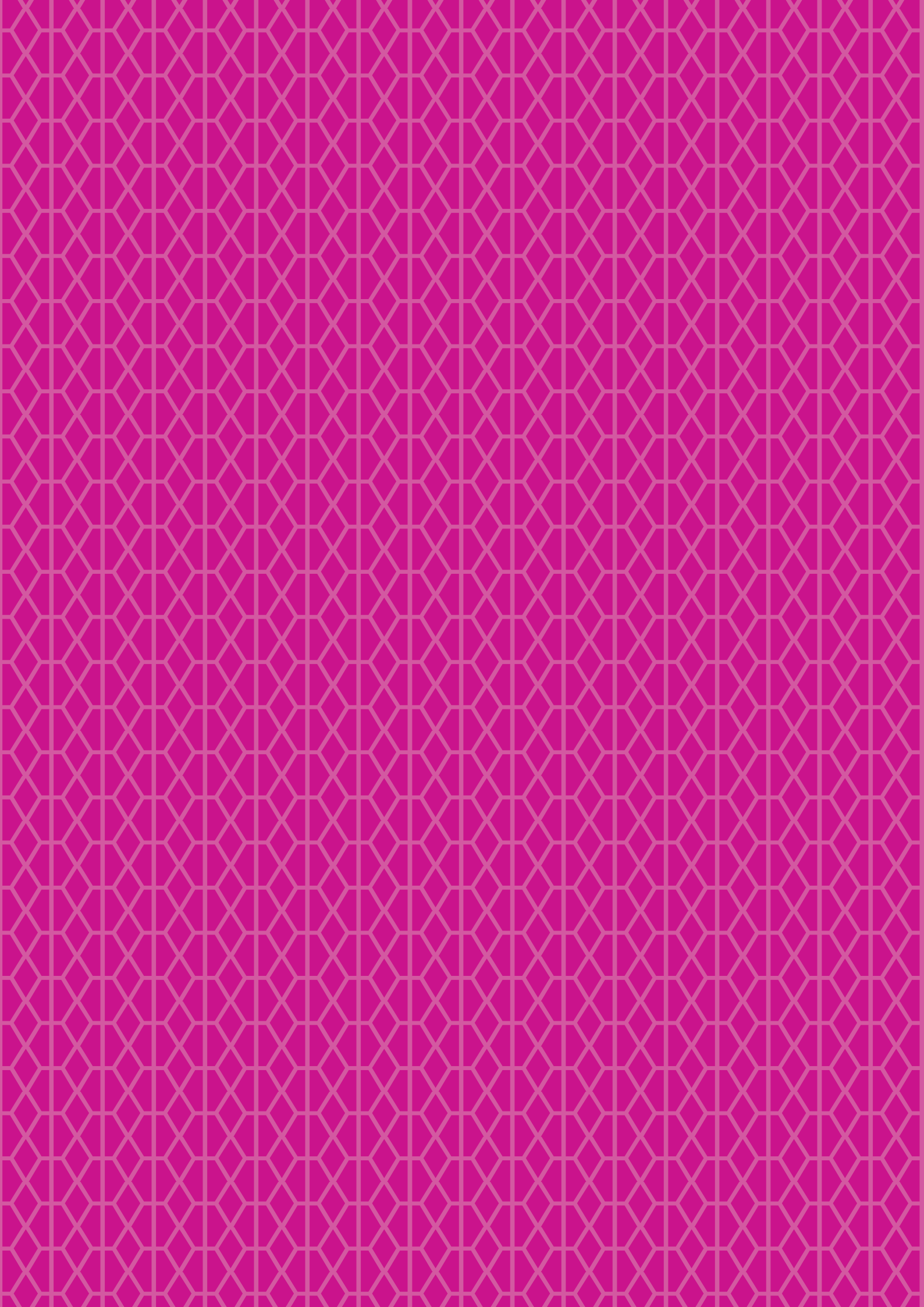


MANIFEST

Så skapar svenska företag framgång på en världsmarknad

10000
000
000
000





MANIFEST

Så skapar svenska företag
framgång på en världsmarknad

MANIFEST

Så skapar svenska företag
framgång på en världsmarknad

INNEHÅLL

- 9 | **Export vägen till framgång**
- 10 | **Manifest i sju punkter**
1. Skapa ett bra företagsklimat
 2. fortsätt arbeta för frihandel
 3. Marknadsför Sverige i världen
 4. Våga prioritera bland olika främjaraktiviteter
 5. Underlätta sökande av exportstöd
 6. Utveckla nya instrument för exportfinansiering
 7. Främja intresset för exportmarknader
- 12 | **Gå från högtidstal till handfast handling**
- 13 | **Bakgrund**
- Sverige utmanas av ökad global konkurrens
Exportföretag är innovativa och produktiva
Storföretag dominerar svensk export
Hinder för export
- 16 | **Lärdomar från boken: Så kan mindre företag växa på export**
- Analysera den nya marknaden
Utveckla ständigt affärsmodell och ledarskap
Var uthållig och långsiktig
Agera snabbt i stället för att detaljplanera
- 18 | **Lärdomar från boken: Så kan staten främja internationalisering**
- Arbeta för bättre företagsklimat och färre tullhinder
Öka kunskapen om nya marknader och affärsmöjligheter
Bidra till nätverk och kontakter
Underlätta finansiering vid internationalisering
Utvärdera statens olika insatser för främjande
- 20 | **Så valde vi ut företagen i boken**
- 21 | **Litteraturlista**

Förord

I boken **”Miljardvallen – Tio svenska företag om hur man skapar framgång genom export”** beskriver vi hur små och medelstora företag blir framgångsrika internationellt. Dessa företag representerar olika branscher, finns över hela Sverige och ger tillsammans en spegelbild av ett dynamiskt svenskt näringsliv.

Vad kan vi lära av dessa berättelser och vad kan vi i Sverige göra för att fler tillväxtföretag ska ta steget ut internationellt? Forum for Global Business har tagit fram ett manifest i sju punkter med syftet att stärka små och medelstora företags ansträngningar att öka exporten. Det handlar både om vad företag själva kan göra och hur staten kan förbättra förutsättningarna för exporterande företag. Förslag och bakgrund till manifestet beskrivs i den här skriften. Underlaget är framtaget av Thomas Malmer, Forum for Global Business.



Tor Bonnier
Ordförande Karl-Adam Bonniers Stiftelse

Thomas Malmer
Forum Manager, Forum for Global Business



Export vägen till framgång

Globala och innovativa företag är basen för den svenska välfärden. Våra framgångsrika storföretag som exempelvis Ericsson, H&M, Electrolux, IKEA och Volvo är sedan länge multinationella. De har växt sig starka genom att tidigt söka sig ut i världen. Export till nya marknader har varit en del av framgångsreceptet. Huvudkontoren finns ofta kvar i Sverige. Men en stor del av verksamheten – utveckling, tillverkning och försäljning – bedrivs utomlands nära företagens kunder. För Sverige blir därför små och medelstora företag allt viktigare för att skapa jobb och välbefinnande här hemma.

Forum for Global Business vill bidra till bättre villkor för dessa små och medelstora företag så att de kan växa internationellt. Ett sätt är att lyfta fram goda exempel. I boken ”Miljardvallen – Tio svenska företag om hur man skapar framgång genom export” berättar vi om tio företag som vuxit genom att erövra nya exportmarknader. Företagen vi valt ut till boken representerar olika branscher, är spridda över hela landet och tillsammans är de en spegelbild av ett dynamiskt svenskt näringsliv. I ständig förändring. Vi hoppas att de erfarenheter vi samlat i boken kan ge uppslag till vad regering och myndigheter kan göra för att skapa goda förutsättningar för företag som vill gå på export.

I vårt manifest lyfter vi fram två huvudområden där regering och myndigheter tillsammans kan stärka mindre och växande företags fortsatta internationalisering:

- **Uppdatera regelverk och skatter för att i skapa ett internationellt konkurrenskraftigt företagsklimat.**
- **Skapa en koordinerad och väl fungerande främjandeverksamhet och exportfinansiering.**

Våra slutsatser och förslag har vi sammanfattat i ett manifest i sju punkter. Det bygger på den kunskap vi samlat in i arbetet med ”Miljardvallen – Tio svenska företag om hur man skapar framgång genom export”, tillgänglig statistik, undersökningar och rapporter som finns i ämnet från myndigheter, forskning och organisationer.

Manifest i sju punkter

1. Skapa ett bra företagsklimat

Grunden för konkurrenskraft är att företag kan verka på samma villkor som sina konkurrenter. Ett återkommande önskemål från företag är att det inte ska vara krångligare och dyrare att bedriva verksamhet i Sverige än i andra länder.

Skatter på företagande, anställningar och inkomst är höga i Sverige. Bolagsskatter och arbetsgivaravgifter driver upp kostnaden samtidigt som höga marginalsatser gör Sverige mindre attraktivt för högt utbildade. Detta ger företag i Sverige konkurrensnackdelar internationellt. Entreprenörskapsutredningen skriver:

Sämre förutsättningar än i våra konkurrentländer när det gäller totalt skattetryck, inkomstskatter, skattesatser på kapitalinkomster, utdelningar, optionsvinster och forskning och innovation riskerar på sikt att urholka konkurrens- och attraktionskraften i Sverige.

Vikten av kompetens kan inte heller underskattas. Många företag i Sverige, både stora och små, har rekryteringsproblem. Det hindrar tillväxt och det kan också bli ett skäl till att förlägga verksamhet utomlands. Väl fungerande utbildningssystem och vägar för livslångt lärande är viktiga grundpelare i en kunskapsnation.

Enkla och effektiva regelverk är viktigt. Anställningsregler kan inte avvika för mycket utan att konkurrenskraften påverkas. Med stort omvandlingstryck i ekonomin blir en flexibel arbetsmarknad och effektiv arbetsförmedling nödvändiga komponenter.

2. Fortsätt arbeta för frihandel

När protektionistiska strömningar ökar är det viktigt att regeringen fortsätter verka för frihandel genom att inom EU värna såväl den inre marknaden som nya frihandelsavtal. Konkreta handelshinder är fortfarande betungade och kostnadsdrivande för många företag. Detta gäller inte bara marknader långt bort, utan även marknader i närområdet som till exempel Norge. När tullar finns behöver företagen få hjälp med hur man på enklast sätt gör affärer i länder med handelshinder.

3. Marknadsför Sverige i världen

Precis som ett företag värnar sitt varumärke behöver Sverige göra det. Det handlar både om marknadsföring mot nya länder och marknader liksom att värna de relationer och den image Sverige har och vill leva upp till. Staten behöver hålla ihop och utveckla marknadsföringen av "AB Sverige". Även om företag som Ikea och H&M är viktiga för att sprida Sverige bilden har staten en central roll i att genom myndigheter, ambassader med flera sprida bilden av Sverige. Det är viktigt att näringslivet har en kanal till arbetet när det till exempel gäller vilka länder och marknader som är intressanta.

Ambassaderna är viktiga för att synliggöra Sverige. De fyller också en funktion för att koppla ihop företag med Sverige och bistå företag med kunskap om hur ett land fungerar. För mindre företag är det viktigt att få information om vilket stöd som finns att tillgå genom ambassaderna i olika länder.

4. Våga prioritera bland olika främjaraktiviteter

Enligt Tillväxtanalys finns skillnader mellan vad företag efterfrågar och de främjarinsatser som erbjuds. I många länder har näringslivet en större roll och inflytande i främjandet, till exempel genom handelskammare eller genom privata utförare. Några länder har samordnat främjarorganisationerna i regionala "hubbar" eller slagit ihop flera statliga aktörer. Näringslivet behöver ges större inflytande över vilka främjaraktiviteter som behövs. Insatserna behöver utformas med flexibilitet så att de även blir tillgängliga för små och medelstora företag.

Exportstrategin och Team Sweden är goda intentioner. Företag kommer dock inte märka mycket av dessa insatser innan förslagen omsatts i uppdrag till myndigheter, ändrad finansiering och konkret handling. Därför behövs tydligare styrning från regeringen av myndigheternas uppdrag för att arbetet i Team Sweden ska bli effektiva insatser som når företagen.

Alla länder och aktiviteter är inte lika viktiga och med begränsade resurser behövs tydliga prioriteringar. Lärdomar från andra länder pekar på vikten av strategiska val när det gäller främjandet. Dessa bör byggas på svenska styrkor, konkurrens fördelar samt insatser som efterfrågas av svenska företag. Regeringen och utpekade myndigheter behöver våga välja sektorer, marknader och utforma erbjudanden utifrån vad marknaden och företagen efterfrågar.

Vid större affärer i vissa länder är ibland politiskt stöd viktigt för att öppna dörrarna för företag. Strategiska ministerresor är då ett viktigt inslag i marknadsföringen av Sverige. Näringslivet behöver en kanal till staten för att signalera vilka länder som är av intresse för insatser som ministerresor delegationer eller Sverigemontrar på mässor. För mindre företag utgör ofta kostnaderna för delta ett betydande hinder. Därför bör denna typ av aktiviteter utformas så att även mindre företag har råd att delta.

Insatser som genomförs måste följas upp bättre än i dag så att kunskap ständigt utvecklas om hur ett effektivt främjandesystem hela tiden kan bli bättre.

5. Underlätta sökande av exportstöd

Få små och medelstora företag vet vart de ska vända sig med frågor om internationalisering. Kostnaden för företag att söka information kan med många statliga aktörer bli stor och kan till och med avskräcka företag från främjarstöd. Därför är den information som samlas på Verksamst.se en välkommen första början.

Myndigheter, bolag och verk inom Team Sweden behöver agera som en organisation som kan hjälpa företag att navigera rätt till ett flexibelt och tillgängligt exportstöd. För att erbjuda exportföretag en större mångfald bör det offentliga stödet även kunna kanaliseras via privata leverantörer av exporttjänster.

6. Utveckla nya instrument för exportfinansiering

Framgång på exportmarknader kräver ofta finansiell styrka och uthållighet. Men det är svårt för mindre företag att få exportkrediter. Staten bör därför ta fram exportfinansieringsinstrument som också passar små och medelstora företag. EKN:s arbete för SME är en bra början.

Tillväxtverkets affärsutvecklingscheckar som stöttar företag som vill testa nya marknader och söker ny kompetens är bra. Denna typ av stöd bör vidareutvecklas och utökas då det möjliggör ett aktivt och konkurrensneutralt val för tjänster, också med fler privata aktörer, till exempel exportkonsulter och näringslivsorganisationer.

7. Främja intresset för exportmarknader

För företagsetableringar i nya länder och regioner är både marknaden och politiska förutsättningar viktiga att känna till. Därför behöver exportmarknadskunskapen öka hos företag i Sverige. Att kunna ta del omvärldsanalyser samt få ingångar till var man hittar mer information är ofta första steget för företags etablering på nya marknader. Att sprida information om möjligheter på olika marknader bör göras i högre grad än i dag av främjaraktörer och företagsorganisationer.

Gå från högtidstal till handfast handling

Boken "Miljardvallen – Tio svenska företag om hur man skapar framgång genom export", och vårt manifest i sju punkter är Forum for Global Business första bidrag till debatten om vad globaliseringen betyder för Sverige. Högtidstalen är många om globalisering, hållbar utveckling och digitalisering. Men alla dessa "utmaningar" förvandlas till hot om vi i Sverige inte anpassar oss till en global spelplan.

Utredningarna och diskussionerna om vad globaliseringen egentligen betyder för Sverige har varit många. Hot eller möjlighet är den eviga frågan. Politiker hävdar ofta att Sverige ska vara en attraktiv kunskapsnation. Men skattetrycket ökar, skolresultaten sjunker och många företag har allt svårare att rekrytera medarbetare med rätt kompetens. Enlig regeringens strategi "Smart industri" har 17 procent av industriföretagen flyttat ut verksamhet under senare år medan endast 4 procent har flyttat hit verksamhet. De senaste tio åren har 120 000 jobb försvunnit i industrin .

Samverkan mellan näringsliv och politik framhålls ofta som en svensk paradgren. En gång kunde vi agera oberoende av världen utanför. Företag och regioner som inte hänger med riskerar att slås ut i den globala konkurrensen. I Sverige är vi innovativa och har bra omvärldsbevakning. Samverkan är bra, men det är inte de enda faktorerna för framgång. Därför måste vi nu ta steget från analys och ambition till riktiga reformer som företagen märker av. Och det behöver gå fort, världen väntar inte på oss. Sverige behöver beslut om strukturella åtgärder som stärker vår attraktionskraft och näringslivets internationella konkurrenskraft. Då kan vi fortsätta bygga välstånd i vårt land.

Bakgrund

Sverige utmanas av ökad global konkurrens

Den svenska ekonomin är liten, öppen och beroende av omvärlden. I en internationellt sammanflätad ekonomi specialiserar sig företag och blir länkar i globala värdekedjor. Produktionssystem delas upp, därför består en stor del av produktionen och exporten av importerade varor och tjänster. En tredjedel av jobben i privat sektor ingår i dag i dessa globala värdekedjor. En majoritet av jobben finns i små och medelstora företag. Det är dessa företag som i dag står för nettotillväxten av nya jobb i svensk ekonomin. Bland småföretagen, med 10-49 anställda, exporterar 30 procent och för medelstora företag, med 50-250 anställda, exporterar 45 procent. Dessa andelar har i stort sett varit oförändrade under 2000-talet. Därför behöver små och medelstora företagen öka sin globala närvaro. För att växa måste de gå på export.

Värdet av den svenska exporten har ökat under senare år. Men samtidigt har importen ökat mer, så det svenska förädlingsvärdet i exporten har totalt sett sjunkit. Under det senaste decenniet har Sverige enligt Business Sweden förlorat drygt 30 procent i marknadsandelar jämfört med våra konkurrentländer i Västeuropa när det gäller varuexport. Tjänsteexportens marknadsandelar har ökat något. Till nya växande marknader som Sydostasien (ASEAN) har svensk export sedan 2004 ökat 30 procent. Samtidigt har till exempel Österrike ökat 173 procent och Frankrike 133 procent. Sverige tycks inte utnyttja sin potential.

Att svenska företag tidigare varit framgångsrika internationellt behöver inte betyda något i morgon. Konkurrensen är hård och konkurrensvillkor ändras ständigt. För länder handlar det om att nyttiggöra konkurrensfördelar och samtidigt möta samhällsutmaningar med strukturåtgärder som stärker företagets konkurrenskraft. Den internationella konkurrenskraften beror till stor del på tillgången till marknader, kostnadsläget och möjligheterna att rekrytera kompetens.

Sverige har en liten hemmamarknad och relativt höga arbetskraftskostnader. Så länge vi hade ett kunskapsförsprång kunde vi ta bra betalt för varor och tjänster på exportmarknaden. Men i dag ökar konkurrensen när allt fler länder ökar satsningarna på utbildning och forskning. Nya globala företag som till exempel Huawei, HTC och Alibaba existerade inte för 30 år sedan. I dag utmanar de tidigare etablerade storföretag. När allt fler länder erbjuder tillgång till kompetent arbetskraft, stora marknader och lägre kostnader blir dessa länder givetvis intressanta för företag att verka i.

Exportföretag är innovativa och produktiva

När grunden till det svenska välståndet lades var tillgång till naturresurser och innovativa industriföretag viktiga byggstenar. Att företag som till exempel Ericsson, SKF, Volvo, Electrolux och senare Ikea och H&M växte internationellt gjorde att Sverige fick ett antal stora multinationella företag. På 1970-talet börjar företag att flytta produktion från Sverige till andra länder. Sedan dessa har mer än 200 000 jobb försvunnit i storföretagen i Sverige.

Svensk utrikeshandel fortsätter att öka. Ett land som Sverige med liten hemmamarknad är handelsberoende. I dag motsvarar svensk export cirka 45 procent av BNP, en ökning med cirka tio procentenheter på tjugo år. Med globalisering och frihandel har världshandeln ökat och motsvarar i dag cirka 30 procent av världens BNP.

Även om svensk utrikeshandel ökar, så ökar den mer hos våra konkurrentländer. Under det senaste tio åren har Sverige tappat cirka 30 procent i exportmarknadsandelar när det gäller varuexport jämfört med våra konkurrentländer. Detta gäller brett över alla branscher utom livsmedel och kläder/skor. Västeuropa som helhet har under samma tid tappat 17 procent. Tillväxtländer som Kina och Indien är de stora vinnarna under perioden. Dock behåller Sverige sin position när det gäller den globala tjänstemarknaden. Under senaste decenniet har marknadsandelen för tjänsteexporten ökat fyra procent samtidigt som den sjunkit 12 procent för Västeuropa.

De mindre företagen står för en allt större del av jobbtillväxten. Detta beror på att de stora företagen ofta är mer kapitalintensiva och på att specialisering och förändrade produktionssystem gör att många

mindre företag är underleverantörer åt storföretag. De mindre företagen är inte lika närvarande på globala marknader som de större. För fortsatt jobbtillväxt i mindre företag är det viktigt att de hittar ut på internationella marknader.

När världsmarknaderna växer ställs nya krav. Med bättre teknik och internet går vi mot ett allt mer sammanhållet global marknad för information och kommunikation. Detta möjliggör för företag att koppla upp hela sin verksamhet från utveckling, produktion till försäljning i globala produktionssystem. Då kan man bättre anpassa olika verksamheter och kompetenser samt knyta ihop underleverantörer, distributörer och kunder. Detta ger helt nya möjligheter för mindre företag att delta samtidigt som de utsätts för ökad konkurrens.

En konsekvens av globaliseringen är en ökad fragmentisering av produktionen där specialisering i de globala värdekedjorna blir allt vanligare. Vertikal specialisering i värdekedjorna förutsätter en omfattande handel med insatsvaror. Import blir därför viktigt. För Sverige ligger det inhemska förädlingsvärdet av vår export på cirka 65 procent. Andelen har sjunkit sedan 1990-talet och är nu under EU-snittet på 85 procent.

Utländska investeringar i Sverige gynnar svensk ekonomi. Multinationella företag betalar högre löner än rent inhemska företag och är mer benägna att lägga ned och starta nya anläggningar. Detta underlättar rörlighet av arbetskraft och är sannolikt bra för svensk strukturomvandling. Men i dag investerar svenska företag mer utomlands, än utländska företag investerar i Sverige.

Handel bidrar inte bara till välstånd genom export och investeringar. Företag som är verksamma internationellt är enligt Tillväxtanalys mer innovativa och produktiva än andra företag. För att växa och vara fortsatt framgångsrik är därför internationalisering viktigt för alla företag.

Storföretag dominerar svensk export

De "svenska" storföretagen som till exempel ABB, Ericsson, SKF, H&M, AB Volvo är multinationella och finns över hela världen. Verksamheten i Sverige står ofta bara för några procent av försäljning och antal anställda. Ändå står storföretagen för en stor del av Sveriges internationella handel. De tio största företagen svarar för cirka 23 procent av exporten.

Drygt en fjärdedel av de små och medelstora företagen kan sägas vara internationella. Det innebär att de exporterar eller importerar, tillhör en utländsk kedja, samverkar internationellt eller har egen verksamhet i något annat land. De växande marknaderna finns utanför Europa och dit är det endast en fjärdedel av små och medelstora företag som exporterar.

Stort hopp sätts ibland till så kallade "Born globals". Det är företag som i stort sett från dag ett fokuserar på export och internationella marknader. De skiljer sig från andra nystartade företag genom att från start exporterar utanför Norden och fem år efter start har de flera anställda och högre omsättning/anställd. Dessa företag är dock få till antalet och de har inte heller ökat under senare tid.

Mindre svenska företag som är aktiva internationellt finns i hela landet och inom olika sektorer. Ofta är de högt upp i förädlingskedjan med ett kunskaps- och/eller kapitalintensivt värdeskapande. För dessa företag handlar internationaliseringen om att se nya affärsmöjligheter, som ofta är betydligt större. Men också medför ett större risktagande än verksamhet på den svenska marknaden.

Hinder för export

Exempel på ett praktiskt problem som små och medelstora företag lyft upp är svårigheterna och riskerna förenade med att få betalt. EKN har ökat garantierna till småföretag men det är ändå svårt för dessa företag att få bankfinansiering. Andra problem rör utländska regelverk som tar tid och resurser att förstå och hantera. Det senare gäller till exempel för livsmedel och medicintekniska produkter. Att hitta rätt personer/agenter blir då viktigt. Skatter och tullar kan ibland göra varor dubbelt så dyra mot kund. Då kan det bli nödvändigt att starta dotterbolag, så att företaget kan exportera till lägre pris.

Det finns ett flertal undersökningar från bland annat Riksrevisionen, Tillväxtverket och Kommerskollegium om hur små och medelstora företag ser på internationalisering och vad hindren finns. Bristen på resurser, höga kostnader samt brist på kontakter brukar toppa problemlistan.

Största hindren för internationalisering:

- **Resurser i företaget (31 procent)**
- **Kostnader för internationalisering (27 procent)**
- **Brist på kontakter/nätverk (27 procent)**
- **Tillgång till finansiering (24 procent)**
- **Lagar och regler (23 procent)**
- **Brist på kunskap om affärsmöjligheter (18 procent)**
- **Språkliga och kulturella hinder (12 procent)**

Bilden tycks inte vara unik för Sverige. I en OECD-studie var brist på kapital, svårigheten att identifiera affärsmöjligheter och oförmåga att nå potentiella kunder de största hindren för småföretag. Många av dessa hinder handlar alltså om företagens egen kompetens, organisation och finansiering. Det staten kan göra och som ofta lyfts fram handlar om insatser för att öka kunskapen om marknader och affärsmöjligheter, bidra till nätverk och kontakter och underlätta finansiering och minska den ekonomiska risken vid internationalisering.

Lärdomar från boken: Så kan mindre företag växa på export

I boken **”Miljardvallen - Tio svenska företag om hur man skapar framgång genom export”** beskriver vi hur tio företag från olika branscher på olika sätt nått framgång internationellt. Resan ut i världen har ofta börjat för att hemmamarknaden är för liten. För några företag, till exempel Mycronic, finns knappast någon hemmamarknad. Spelföretaget Paradox Interactive och logistikföretaget Envirotainer hade en global marknad från dag ett.

I arbetet med boken genomförde vi också en workshop, om hinder och möjligheter med internationalisering, tillsammans med Företagarna och några av deras medlemsföretag. Så här kan lärdomarna från workshop samt företagen i boken sammanfattas:

Analysera den nya marknaden

Alla länder och marknader är olika. Det går inte att kopiera ett sätt som man marknadsfört och sålt på i Sverige till ett annat land. Kultur, alltså sätt att göra affärer på skiljer stort. Det är inte heller självklart att det är lättare att kliva in i grannländer, än länder längre bort. Många vittnar till exempel om hur svårt det är att göra affärer i Norge. Nederländerna lyfts däremot fram av flera företag som ett land som är mer likt Sverige. Därför är det viktigt att göra en noggrann analys av den marknad man vill in på. Företag går ofta in i ett land i taget och agerar efter hur marknaden fungerar just där.

En vanlig fråga är om man ska jobba genom agenter, som kan landet, eller genom dotterbolag, som ofta är lönsammare. Många företag har startat med agenter för att sedan gå över till försäljning via egna dotterbolag. Vad man väljer beror också på landspecifika förutsättningar.

En annan fråga är vad det är man säljer och hur det paketeras. Säljer man mjukvara hemma kanske man måste paketera mjukvara i hårdvara när man säljer till vissa länder för att undvika kopiering. I en del länder är det också viktigt att politiker ”marknadsför” bolaget. Då kan kontakt med ambassaderna vara värdefullt.

I samband med att kunskap tas fram om den nya marknaden kan också möjligheterna för olika stöd undersökas genom regionala exportcenter, Business Sweden m.fl. organisationer.

Utveckla ständigt affärsmodell och ledarskap

Många företag vittnar om hur viktigt det är att utmana sina tankar och hela tiden utveckla affärsmodellen. Ledarskapet behöver ta olika skepnad i företagets tillväxtfaser och det är viktigt att komplettera företagets kompetens i takt med utvecklingen. Oatly som började som ett forskningsföretag fick sin stora tillväxt när en ny vd kom in. Envirotainer fick upp sin lönsamhet när bolaget fokuserade om verksamheten från generell kylfrakt till kylfrakt av temperaturkänsliga läkemedel. För spelbolagen har en avvägning handlat om butiksförsäljning med exponering av förpackningar eller billigare och snabbare digital distribution via webbportaler.

Många av företagen har startat i liten skala och investerat och expanderat successivt.

När man väl är etablerad på en ny marknad kan man inte slå sig till ro. Det behövs en god omvärldsanalys så man inte blir omsprungnen eller kopierad av konkurrenter.

Var uthållig och långsiktig

Att lyckas internationellt handlar ofta mer om många försök och hårt arbete än avancerade strategier. Flera av företagen har misslyckats någon gång under sin exportresa. Ibland har de inte tillräckligt väl förstått hur marknaden fungerar eller också har tajmingen varit fel. Med lärdomarna har företagen ändrat konceptet till nästa försök och då lyckats.

Slumpens betydelse ska inte heller underskattas. Bergqvist i Insjön fick sina kontakter till Japan genom bilbranschen trots att man jobbar med trä. Genom flera försök och att lära av sina misstag har bolaget blivit framgångsrikt. BabyBjörn fick återkalla ett stort antal produkter i USA och fruktade att detta skulle slå ut

dem från marknaden. Men genom ett snabbt och bra kundbemötande fick företaget istället god publicitet i media. Den positiva publiciteten stärkte istället BabyBjörn.

För de flesta företagen i boken har tillväxten utomlands skett under mycket lång tid. Det är dyrt och man behöver ha lärpengar för att ha råd att misslyckas innan man lyckas. Expansionen har företagen uteslutande finansierat själv. Som Gudrun Sjödén säger: ”jag har alltid styrt mot lönsamhet för att kunna vara fri”. Några av företagen har saknat stöd för att genom till exempel EKN säkra sina exportaffärer.

Agera snabbt istället för att detaljplanera

När allt fler företag blir nischade blir den svenska marknaden snabbt för liten. Att gå ut på internationella marknader är därför en nödvändighet för allt fler företag. Det tar tid att gå in på nya marknader och det kräver en långsiktig ägare som är beredd att finansiera resan. Företagen i boken vittnar om att det tar tid, är dyrt och svårt att planera. Men det kan ge resultat. Få av företagen skulle nått den storlek och lönsamhet man har i dag utan sin internationaliseringsresa.

Några av företagen har goda erfarenheter av svenska ambassader men i övrigt har man liten erfarenhet av svenskt främjande. Ambassaderna är viktiga för att förmedla hur affärer går till i olika länder, något som kan vara större hinder än tullar.

Lärdomar från boken: Så kan staten främja internationalisering

Diskussioner om statens roll i främjandet förs ofta utifrån om det finns ett marknadsmisslyckande som motiverar insatser eller inte. En forskningsöversikt visar att de ekonomiska argument som brukar framföras för offentligt främjande är svaga. Utvärderingar av exportfrämjande åtgärder visar inte heller entydiga resultat.

Studier visar att exporterande företag har högre produktivitet än icke exporterande företag och att detta börjar några år innan börjar verka internationellt. Frihandel och färre handelshinder bidrar till strukturomvandling vilket leder till högre produktivitet. Internationalisering av näringslivet stärker därmed produktivitetens utvecklingen, konkurrenskraften och förnyelsen i näringslivet.

För att fler små och medelstora företag ska lyckas internationellt är det viktigt att ta bort handelshinder och att verka för ett konkurrensneutralt näringsklimat, det vill säga att regelverk och kostnader inte är sämre i Sverige än andra länder. Detta är viktigare än specifika främjarinsatser.

Vad andra länder gör har betydelse för vad Sverige bör göra. Om andra länder jobbar med främjande och synlighet på olika marknader är det viktigt att staten marknadsför "AB Sverige".

Det tycks finnas ett underskott på exportmarknadskunskap hos företag i Sverige. Staten kan genom att sprida omvärldsbevakning om andra länder öka denna kunskap hos företagen.

Generellt är företagens kunskap om vilka främjarinsatser som finns låg. De företag vi haft kontakt med i arbetet med "Miljardvallen – Tio företag svenska företag om hur man skapar framgång genom export" anser att regeringens exportstrategi är oklar. Företagen förstår ambitionen men inte vad det betyder i praktiska insatser. Politiken behöver bli mer konkret, det vill säga omsätta ambitionen i budget, uppdrag till myndigheter och ändrade regelverk. Att ha ett konkurrenskraftigt företagsklimat jämfört med omvärlden är den insats som företagen ser som viktigast.

Annat staten kan göra som lyfts av företagen handlar om insatser för att öka kunskapen om marknader och affärsmöjligheter, bidra till nätverk och kontakter och underlätta finansiering och minska den ekonomiska risken vid internationalisering. För mindre företag är internationalisering ett stort steg och det offentliga främjandet bör fokusera på att få fler att våga ta detta steg.

Den främjandeverksamhet och exportfinansiering som görs behöver vara koordinerad och väl fungerande och utgå från företagets behov. Enligt företagen som deltagit i detta arbete är de insatser staten bör fokusera på när det gäller främjande följande:

Arbeta för bättre företagsklimat och färre tullhinder

Goda villkor för företag i Sverige och färre tullhinder är det viktigaste önskemålen som företagen i boken lyfter fram. Ska man konkurrera internationellt kan inte kostnadsnivån vara högre och produktregleringar behöver vara lika. CE-märkning gör detta lätt på EU:s inre marknad medan det är svårare utanför EU. Fler frihandelsavtal underlättar företagens internationalisering.

Öka kunskapen om nya marknader och affärsmöjligheter

- **Utveckla exportstrategin** med konkreta åtgärder
- **Rådgivning och nätverkande** på exportmarknader (agentur, franchise etc.)
- **Rådgivning kring konkreta** handelshinder när man gör internationella affärer (tullar, handelsregler osv.)
- **En väg in i främjandet**, det vill säga mer samarbete, samordning och en tydligare väg in i handelsfrämjandet. Team Sweden behöver bli konkret.
- **Skapa inspiration för företag** i Sverige som stimulerar till ökad internationalisering, till exempel genom goda exempel. Branschorganisationer, Almi, Business Sweden, länsstyrelser med flera kan här ha en roll.

Bidra till nätverk och kontakter

- **Hjälpa till att uppjobba internationella** nätverk, till exempel med kontaktyta genom ambassaderna. Här behövs också arbetssätt som fungerar mellan mindre företag och offentliga aktörer.
- **Kommunicera främjandeaktiviteter** via lokala/regionala aktörer som företagen känner
- **Sverigemontrar vid internationella** mässor där paketslösningar görs för att SME ska kunna delta.
- **Underlätta finansiering** vid internationalisering
- **Stöd efterfrågas också ekonomiskt**, inte för att täcka kostnader men för att sänka risken och för att möjliggöra deltagande för små bolag i internationella sammanhang. Business Sweden, SEK och EKN bör här kunna ta en mer framträdande roll.

Utvärdera statens olika insatser för främjande

Till sist är det viktigt att de statliga aktörerna får i uppdrag att formulera kvantifierbara mål, följa upp och utvärdera om målen nås och hur arbetet sedan kan utvecklas. Riksrevisionen har tidigare pekat på bristerna i utvärderingen och att kraven på aktörerna i systemet behöver förtydligas.

Så valde vi ut företagen i boken

Urvalet av företag i boken **Miljardvallen** har gjorts utifrån följande kriterier:

- **Företagen ska ha en långsiktig** omsättningstillväxt och vara lönsamma.
- **Omsättningen ska vara från** ungefär 150 miljoner till 2 miljarder kronor. Ett spann där Sverige har förhållandevis få företag.
- **De utvalda företagen** ska ha en rimlig chans att nå en miljardomsättning. Eller har redan gått igenom miljardvallen.
- **Etablering på andra marknader** och exportintäkter ska bidra till en väsentlig del av företaget omsättning.
- **Företagen skapar värde** i Sverige genom till exempel anställningar, investeringar, inhemska underleverantörer och licensintäkter.
- **Vi har valt ut både tjänste-** och varuproducerande företag i såväl traditionella industribranscher som mer snabbfotade branscher, till exempel spel och mode.
- **Några företag utmanar** dessutom befintliga branscher genom sina nya affärsmodeller baserade på bland annat digitalisering.

Littratturlista

- Business Sweden, *Global Exportanalys 2016*, Business Sweden 31 augusti 2016
- Ekholm, K., *Globaliseringens drivkrafter och samhällsekonomiska konsekvenser*, Underlagsrapport nr 9 till Globaliseringsrådet, Regeringskansliet 2008
- Eliasson, Hansson, Lindert, *Är exportfrämjandet motiverat?* Ekonomisk debatt nr 1, 2010
- Halldin, Torbjörn, *Born Globals, Globaliseringsforums rapport #3*, Entreprenörskapsforum, 2012
- Kommerskollegium, *Vad hindrar Sveriges utrikeshandel?* Delrapport 1: Preliminär analys av en intervjuundersökning med svenska företag i olika branscher och storleksklasser, 2010:11
- Kommerskollegium, *Global Value Chains and Services – An introduction*, 2013:1
- Kommerskollegium, *Sveriges utrikeshandel med varor och tjänster samt direktinvesteringar*, 2016:3
- Regeringskansliet, *Sveriges företagande och konkurrenskraft – internationell jämförelse*, Ds 2015:43
- Nilsson K, et al, *Arbetsmarknadseffekter av utländska direktinvesteringar*, Underlagsrapport nr 16 till Globaliseringsrådet, Regeringskansliet 2008
- OECD, *Top Barriers and Drivers to SME internationalisation*, Report by the OECD Working Party on SME:s and Entrepreneurship, OECD 2009
- Riksrevisionen, *På väg ut i världen – statens främjandeinsatser för export*, RIR 2013:10
- SOU 2016:72 *Entreprenörskap för det tjugoförsta århundradet*
- Swedish Economic Forum Report 2013, *Institutioner och incitament för innovation – Entreprenöriella vägval för svensk tillväxt*, Entreprenörskapsforum 2013
- Tillväxtanalys, *Competing in Global Value Chains – Implications for Jobs and Income in Sweden*, PM 2014:10,
- Tillväxtanalys, *Internationalisering 3.0 – Nya vägar och möjligheter för svenska små- och medelstora företag*, Tillväxtfakta 2014
- Tillväxtanalys, *Exportfrämjande – en del i en framtida internationaliseringsstrategi?* Rapport 2009:05
- Tillväxtanalys, *Effekter av statens främjandeinsatser för internationalisering – utveckling av mätmetoder och indikatorer*, rapport 2014:07
- Tillväxtanalys, *Effekter av statens främjandeinsatser för internationalisering, slutrapport: utveckling av mätmetoder och indikatorer*, rapport 2015:03
- Tillväxtanalys, *Globala värdekedjor och tillväxtpolitik – en översikt*, PM 2014:03
- Tillväxtanalys, *Svensk konkurrenskraft i globala värdekedjor, regioner och småföretags deltagande i globala värdekedjor 1995-2011*, PM 2014:23
- Tillväxtverket/Tillväxtanalys, *Från Arjeplog till Heilongjiang – svensk innovationskraft i en global verklighet*, Tillväxtfakta 2011
- Tillväxtverket, *Näringslivets internationalisering tar nya vägar*, Tillväxtverket Info 0608, 2015

Karl-Adam Bonniers Stiftelse bidrar till fortsatt utveckling av näringslivet genom initierade samtal kring företagsekonomi och företagsjuridik.

Forum for Global Business är en verksamhet inom Karl-Adam Bonniers Stiftelse som fokuserar på hur fler företag kan växa internationellt. Genom publikationer och konstruktiva möten mellan ledande personer från näringsliv, politik och myndigheter verkar FGB som oberoende plattform. Syftet med verksamheten är att stärka förutsättningarna för att företag ska växa med export.

