GLOBALISERINGSFORUM RAPPORT #8

LEVEL UP

INTERNATIONALISERINGSFRÄMJANDE AV FÖRETAG MED HÖG TILLVÄXTPOTENTIAL

ENTREPRENÖRSKAPS FORUM

LEVEL UP

Internationaliseringsfrämjande av företag med hög tillväxtpotential
- en kartläggning av initiativ och program i Norden

Maria Adenfelt
Kristin Burrescia

ENTREPRENÖRSKAPSFORUM

Entreprenörskapsforum är en oberoende stiftelse och den ledande nätverksorganisationen för att initiera och kommunicera policyrelevant forskning om entreprenörskap, innovationer och småföretag. Stiftelsens verksamhet finansieras med såväl offentliga medel som av privata forskningsstiftelser, näringslivs- och andra intresseorganisationer, företag och enskilda filantroper. Författarna svarar själva för problemformulering, val av analysmodell, policyrekommendationer och slutsatser i rapporten.

För mer information se www.entreprenorskapsforum.se

GLOBALISERINGSFORUMS STYRGRUPP

Ulf Berg – Speed Identity AB
Karin Apelman – Exportkreditnämnden
Anna Belfrage – Kreab Gavin Anderson
Håkan Gergils – Ecofin
Anna Hallberg – Almi
Christian Ketels – Harvard Business School
Eliza Kücükaslan – Social entreprenör
Göran Marklund – Vinnova
Sara Melén – Handelshögskolan i Stockholm
Jan-Eric Sundgren – Volvo
Ivo Zander – Uppsala universitet

TIDIGARE UTGIVNA RAPPORTER FRÅN GLOBALISERINGSFORUM

#7 Utlandsfödda och företagens internationalisering – Andreas Hatzigeorgiou och Magnus Lodefalk
#6 The emergence of China and India as new power houses – Cristina Chaminade, Davide Castellani and Monica Plechero
#5 Offentliga insatser för exportfinansiering – Ari Kokko
#4 Sverige som kunskapsnation – Martin Andersson, Sten Dieden & Olof Ejermo
#3 Born Globals – Torbjörn Halldin
#2 Sweden's position in the global economy – Christian Ketels
#1 Internationalization competence of SMEs – Leona Achtenhagen

© Entreprenörskapsforum, 2015
ISBN: 978-91-89301-76-4
Författare: Maria Adenfelt och Kristin Burrescia
Grafisk produktion: Klas Håkansson, Entreprenörskapsforum
Omslagsfoto: IStockphoto
Tryck: Örebro universitet

Förord

Globaliseringsforum är Entreprenörskapsforums arena med fokus på globaliseringens effekter på entreprenörskap, mindre företag och innovationer. Syftet är att föra fram policyrelevant forskning till beslutsfattare inom såväl politiken som privat och offentlig sektor. De rapporter som presenteras och de policyrekommendationer som förs fram ska vara väl förankrade i vetenskaplig forskning.

Globaliseringsforums åttonde rapport utgör en kartläggning av internationaliseringsinsatser för att främja företag med hög tillväxtpotential. Svenska insatser jämförs med de som görs i Norge, Finland och Danmark. Syftet är att öka förståelsen av hur nationella främjandeinsatser för tillväxtföretag eller företag med hög potential bör utformas.

Författarna finner att Sverige har relativt få insatser riktade mot tillväxtföretag eller företag med tillväxtpotential samt att internationaliseringsmönstren för bolag under tillväxt är olikartade. Främjarens roll beskrivs som dubbel; den kan både stötta företagen i uppbyggandet av ny kunskap som är användbar vid internationell expansion och påskynda tillväxten på nya marknader. Program som syftar till att höja företags internationaliseringsförmåga måste dock säkra att det finns förmåga i företagen att tillgodogöra sig och att använda den nya kunskapen. Med en tydligare förståelse av kunskapsbehoven kan kvaliteten i innehåll och utformning av programmen höjas och resultera i än bättre matchning och ett bättre tillvaratagande av resurser.

Rapporten är författad av Maria Adenfelt, docent och senior managementkonsult på Governo och Kristin Burrescia, MSc i internationellt företagande från Uppsala Universitet. När rapporten skrevs var Maria Adenfelt anställd som forskningsledare och Kristin Burrescia som forskningsassistent vid Entreprenörskapsforum. Författarna svarar för de slutsatser, policyrekommendationer och den analys som presenteras.

Stockholm i juni 2015

Johan Eklund
Vd Entreprenörskapsforum
och professor Internationella Handelshögskolan i Jönköping

INNEHÅLL

FÖRORD 3

SAMMANFATTNING 7

1. INTRODUKTION 9
Om uppdraget 10
Rapportens upplägg och disposition 10

2. SMÅ- OCH MEDELSTORA FÖRETAGS INTERNATIONALISERING 11
Tillväxtföretag och företag med hög tillväxtpotential 12
Offentliga insatser för små- och medelstora företags internationalisering 13
Insatser som främjar en internationaliseringsförmåga 14

3. METOD 15
Kartläggning 16
Fallstudie 16
Avrapportering 17

4. RESULTAT FRÅN KARTLÄGGNINGEN 19
Bakgrund: Internationaliserings- och exportfrämjande i Sverige 19
Internationaliseringsfrämjande aktörer i Norge, Finland och Danmark 24
Program som främjar internationalisering och tillväxt 26

5. EXEMPEL SILICON VALLEY 37
Nordiska initiativ i Silicon Valley för att främja SMFs internationalisering 38

6. EFFEKTER 45

7. SLUTDISKUSSION 51
Organisering av främjandeinsatser 51
Program för att främja tillväxtföretags internationalisering 52
Etablering i Silicon Valley 53

8. SLUTSATSER 55
Ändrade internationaliseringsmönster ställer nya krav på internationaliseringsfrämjandet 55
Främjandeinsatser för att höja internationaliseringsförmågan 56

REFERENSER 59

OM FÖRFATTARNA 65

APPENDIX – OM FINNODE, SHOK OCH VIGO 66

Sammanfattning

Små- och medelstora företags (SMF) internationalisering har under de senaste åren allt mer kommit att bli en viktig fråga på policynivå eftersom de utgör ett viktigt bidrag till fortsatt tillväxt. Internationaliseringsfrämjande insatser förknippas ofta med aktiviteter såsom delegationsresor, mässor eller affärsutvecklingsstöd men alltmer uppmärksammas behovet av att insatser differentieras för att möta SMFs behov i olika tillväxtfaser.

I de nordiska länderna finns en rad program och initiativ som syftar till att främja tillväxtföretags internationalisering, såsom inträde i existerande nätverk med vetenskaplig och teknisk expertis. Exempel på sådana nätverk finns i München, Silicon Valley och Shanghai. En gemensam nämnare är att dessa antas erbjuda tillväxtföretagen goda förutsättningar för fortsatt tillväxt. Sverige har, jämfört med de övriga nordiska länderna, få riktade insatser för att främja tillväxtföretags tillträde till platser av denna karaktär. Denna studie har tagits fram i syfte att – genom en kartläggning – få ökad kunskap om hur främjandeinsatser på detta område är utformade.

Uppdraget genomfördes i två steg. Först kartlades de offentliga aktörer som arbetar med att främja tillväxtföretags internationalisering i Norge, Finland och Danmark. Resultaten från kartläggningen visade bl a att samtliga länder har insatser riktade till att främja SMFs inträde i Silicon Valley, vilket fick utgöra fallstudie i uppdragets andra steg. Intervjuer med offentliga aktörer, kompletterat med sekundär information utgjorde här de huvudsakliga informationskällorna. Kartläggningen visar på tre huvudsakliga resultat.

1. **Olika tyngdpunkt och inriktning på utformningen av program som främjar internationalisering och tillväxt**. Finland har ett större fokus på etablerade tillväxtföretag medan Danmark arbetar med en programserie utformad som påbyggnadsmoduler, för att möta tillväxtföretagens olika faser. Norges olika program syftar också till att möta företagens behov i olika tillväxtfaser. Alla länder har universitet i USA som motpart i några av sina program. Universitetssamarbeten med Kina och Storbritannien förekommer också.

2. **Samtliga länder visar på positiva effekter av främjandeinsatser**. De främjande aktiviteterna har visat sig vara av värde för företag i tillväxtfas genom att skapa möjligheter för ökad omsättning och lönsamhet samt att snabba på tillväxttakten. I Norge och Finland har utvärderingar även visat på en viss sysselsättningsökning. Det ska dock noteras att samtliga tre länder uppmärksammar svårigheter med att utvärdera denna typ av främjandeinsatser.

3. **Samtliga länder har närvaro på plats i Silicon Valley sedan mitten av 00-talet**. Norge, Finland och Danmark finns på plats i Silicon Valley – vanligtvis i form av ett handelskontor – i syfte att främja nationella företags innovations- och konkurrenskraft samt tillväxt. Representationen motiveras av att samarbete i regionen bygger på nätverk och sociala kontakter.

Sverige saknar idag satsningar som långsiktigt syftar till att underlätta för SMFs tillträde till platser/miljöer som möjliggör fortsatt tillväxt. Det kan innebära, ur ett internationellt konkurrensperspektiv, en nackdel för svenska tillväxtföretag. En rekommendation, utifrån de nordiska ländernas erfarenheter, är att öka satsningarna på detta område. Utformningen av denna typ av program bör dock lägga stor vikt vid ”rätt” urval av företag genom att se till företagens behov och möjligheter att kunna få hävstång på den affärspotential som programmen syftar till såväl som att kunna tillgodogöra sig dess kunskapsinnehåll. Erfarenheterna från de kartlagda initiativen visar på utmaningarna och vikten av att utveckla bättre metoder för utvärdering och uppföljning av de samhällsekonomiska såväl som företagsspecifika effekterna.

Kapitel 1

Introduktion

Att innovation är viktigt för ett lands tillväxt och konkurrenskraft är sedan länge vedertaget. I nästan lika hög grad är det allmänt accepterat att små- och medelstora företag är viktiga motorer för att generera innovationer. På senare tid har det även uppmärksammats att det är viktigt för dessa små- och medelstora företag[1] (SMF) att komma ut på internationella marknader för att vidareutveckla sina potentialer. Internationalisering är en resurs- och tidskrävande process för SMFs och fortfarande är det väldigt få som internationaliseras. En central fråga som diskuteras, både inom forsknings- och policysfären, är hur offentliga insatser ska riktas för att främja utvecklingen av snabbväxande, ofta innovativa, SMFs. En väg är att arbeta med internationaliseringsfrämjande. Forskning ger stöd åt att politiker bör främja snabbväxande och innovationsbenägna SMFs (Shane, 2009; Mason och Brown, 2013) och internationalisering kan bidra till fortsatt tillväxt för denna grupp. SMFs behöver snabbt tillvarata möjligheter och, för att lyckas med det, ha tillräckligt med resurser eller på olika sätt skaffa sig resurser inom en kort tidsram. En utmaning i sig för unga snabbväxande internationaliserande företag.

Sverige har idag, i jämförelse med våra nordiska grannar, få initiativ, riktade till tillväxtföretag, företag med hög tillväxtpotential eller unga innovativa företag, som främjar internationalisering. Av de initiativ som finns är de flesta rena finansieringsbidrag[2] men affärsutvecklingsprogram som Born Globals och Steps-to-Export förekommer. Det sistnämnda riktar sig till små- och medelstora företag generellt och till olika faser i deras utveckling medan det förstnämnda syftar till att främja ICT-företags internationalisering. För svensk del finns en rad frågor som alla syftar till att öka förståelsen av

1. Småföretag brukar vanligen definieras som företag med mindre än 50 anställda, medelstora företag är företag med mellan 50 och 249 anställda.
2. T ex Tillväxtverkets affärsutvecklingscheckar för internationalisering under 2014 eller Vinnovas kommande utlysning 2015 ”Innovationsprojekt i företag”.

hur nationella främjandeinsatser för tillväxtföretag eller företag med hög potential bör utformas. Almi Företagspartner jobbade under 2014 med frågan inom ramen för projektet Pilgrim. En av frågeställningarna var om, och på vilket sätt, andra länder jobbar med insatser riktade mot tillväxtföretag och företag med hög tillväxtpotential. Ökad insikt och förståelse för hur andra länder arbetar med internationaliseringsfrämjande insatser till dessa grupper av företag utgör viktigt lärande om hur initiativ kan utformas och organiseras samt vilka effekter det kan ge. I denna rapport diskuterar vi just detta genom att ställa frågan: Vilka internationaliseringsfrämjande insatser för tillväxtföretag finns i Norge, Danmark och Finland?

Om uppdraget

I maj 2014 fick Entreprenörskapsforum i uppdrag av Almi Företagspartner att kartlägga jämförbara internationaliseringsinsatser för att främja företag med hög tillväxtpotential. Kartläggningen initierades i mitten av augusti och återrapporterades den 31 oktober 2014 och föreliggande rapport är en del av denna återrapportering, reviderad den 15 januari 2015. Uppdraget avrapporterades även vid en muntlig presentation den 14 oktober 2014.

Rapportens upplägg och disposition

Rapporten inleds med en diskussion om internationaliseringsfrämjande insatser, med särskilt fokus på tillväxtföretags särdrag för att sedan övergå till en beskrivning av vald metod för att genomföra kartläggningen. Därefter presenteras resultaten av de nordiska ländernas initiativ för att främja internationalisering. Rapporten avslutas med en slutdiskussion och de slutsatser som kartläggningen visar på.

Kapitel 2

Små- och medelstora företags internationalisering

Då Sverige är ett litet land blir det viktigt för snabbväxande små- och medelstora företag att söka sig till internationella marknader för fortsatt expansion. Studier från bl a Tillväxtanalys visar att exporterande företag har högre produktivitet (nästan 30 procent) än icke-exporterande företag och att exporterande företag ligger bättre till när det gäller andel högutbildade och löner per anställd. Forskningen ger dock inga entydiga svar gällande sambandet mellan export och produktivitet. Exempelvis pekar Eliasson et al (2012) i en undersökning av svenska företag på, att företag som blir exportörer tenderar att ha en högre produktivitet redan innan de börjar exportera. Boermans och Roelfsema (2013) studerar hur olika former av internationella engagemang påverkar företagens innovativa kapacitet. De kommer fram till det finns ett samband mellan 1) export och andra former av internationalisering och 2) faktorer som FoU-investeringar, patent och ökat förädlingsvärde. Oavsett riktningen på det kausala sambandet tyder mycket på att små- och medelstora företags internationella orientering främjar ett lands konkurrenskraft.

Internationaliseringsmönstret bland små- och medelstora företag har kommit att förändras under det senaste decenniet. Tillväxtfakta 2014 summerar detta i tre olika mönster: 1) stegvis och försiktig, 2) tidig och snabb, och 3) världen som marknad.

Ett stegvist och försiktigt mönster har en utgångspunkt i att företag initialt bygger upp en hemmamarknad för att sedan stegvis internationaliseras. Riskerna med att internationaliseras överbryggas genom ett fortlöpande lärande om nya marknader. Forskning visar också att denna typ av internationalisering ofta sker till närliggande marknader då det psykiska avståndet bedöms som mindre. Ett tidigt och snabbt internationaliseringsmönster bygger på att företag tidigt, ofta inom loppet av tre år från att de grundades, är internationellt verksamma, de är s k Born Globals (Knight och

Cavusgil, 1996). Pådrivande faktorer är t ex att ledningen har internationella erfarenheter och nätverk. Ett mönster med världen som marknad kännetecknar företag som i grunden är globala, de ser marknaden som en. Utmärkande för denna grupp av företag är att de dels bygger sin värdekedja på internet, dels använder nätets principer för att konstruera den globala produktionskedjan (Tillväxtfakta, 2014).

Små företags differentierade internationaliseringsmönster eller internationaliseringspotential är ett viktigt område på policynivå. Övergripande mål för den internationella handelspolitiken och små- och medelstora företags internationalisering är ökad sysselsättning och tillväxt (Regeringen, näringsliv 2015:128 132). Det finns även andra positiva effekter av internationalisering, som tas upp i Exportutredningen (SOU, 2008) bl a inhämtning av ny kunskap och information till samhället samt regionala spridningseffekter (Tillväxtanalys 2014:07: 19). I OECDs utvärdering av den svenska innovationspolitiken konstaterades att mindre och medelstora företag har en bristfällig internationell uppkoppling. Då möjligheten till detta har en alltmer betydande roll rekommenderades det bl a att utveckla handfasta vägar att intensifiera internationaliseringen av de svenska små- och medelstora företagen, och att stärka kontakterna med både etablerade och nya globala innovationscentra (VI 2013:21, p 25). Dessa rekommendationer ligger väl i linje med frågeställningen som adresseras i denna rapport.

Tillväxtföretag och företag med hög tillväxtpotential

Små- och medelstora företag anses vara viktiga drivkrafter för innovation och tillväxt, inte bara i Sverige utan även i andra länder. T ex visar Henrekson och Johansson (2010) att snabbväxande små- och medelstora företag är få men de står samtidigt för merparten av sysselsättningstillväxten. Fokus för denna rapport är just denna grupp av snabbväxande SMFs som ofta har ett innovativt erbjudande. En vanlig definition av tillväxtföretag är den som OECD (2007) tillämpar: "*All enterprises with average annualized growth greater than twenty percent per annum, over a three-year period, and with ten or more employees at the beginning of the observation period. Growth is thus measured by the number of employees and by turnover*". Tillväxt definieras och mäts vanligtvis baserat på ökning i antalet anställda (Evans, 1987) eller på omsättningsökning (Yli-renko et al, 2002). Detta kan ställas mot mått på ett företags prestation såsom produktivitetstillväxt och satsat kapital (Coad, 2009). Båda dimensionerna kan tänkas vara viktiga liksom en förståelse för ursprunget gällande tillväxtföretag – är de startups eller rör det sig om företag som existerat en längre tid utan att tidigare ha uppvisat snabb tillväxt? (Acs et al 2008:6). I denna rapport refererar vi till ***tillväxtföretag*** som företag med en bevisad uthållighet under en treårsperiod och ***företag med hög tillväxtpotential*** som företag som uppvisar tecken på snabb tillväxt men som inte har passerat gränsen på tre successiva år. Med ***startups*** avses företag som har funnits i upp till ett år (Meuller et al, 2009). Att rikta främjande insatser till företag med snabb tillväxt motiveras ofta med att de har potential att ge samhällsekonomisk nytta i form av fler arbetstillfällen och/eller spillover-effekter i form av kunskaps- och teknologiöverföring.

Offentliga insatser för små- och medelstora företags internationalisering

Tillväxtanalys (2014:07: 14-17) delar in internationaliseringsfrämjande aktiviteter i information, rådgivning, marknadsföring och finansiering med syftet att stärka enskilda SMFs internationaliseringsförmåga så att fler kan genomföra en lyckad internationalisering. Just begreppet *förmåga* är centralt och en summering av olika studier visar att internationaliseringsförmåga består av att kunna hantera de tekniska och administrativa procedurerna för internationella affärer, att identifiera möjligheter på nya marknader, att marknadsföra sig och att bygga nätverk, samt att ha kapital till internationaliseringssatsningar.

En rad studier om SMFs har visat på vikten av involvering i affärsnätverk för internationalisering (exempelvis Chetty och Campbell-Hunt, 2004; Coviello och McAuley, 1999; Moen och Servais, 2002; Senik et al 2011; Sharma och Blomstermo, 2003). Affärsnätverk kan utgöra det som sätter igång en internationalisering (Chetty och Patterson, 2002) påverkar val av marknad och etableringssätt (Coviello och Munro, 1997), eller hastighet och etableringsmönster (Jones, 1999). Affärsnätverkens roll för att få tillgång till nya noder i nätverk eller för att få erfarenhetsbaserad kunskap betonas dock ha allra störst vikt.

Två av internationaliseringsfältets mest framträdande forskare på området visar hur viktigt det är för företag att vända sitt *utanförskap*[3] på nya marknader till ett sk *innanförskap* (Johanson och Vahlne, 2009). Med utanförskap menas den nackdel som företag de facto har av att de är utländska. I mångt och mycket är just utanförskapet det som företag upplever som begränsande och som skapar en osäkerhet för att internationalisera. Genom att involveras i affärsnätverk, och på så sätt utveckla erfarenhetsbaserad kunskap om rådande förhållanden på just den marknaden som företaget vill in på, kan risker reduceras. En fråga som är högaktuell inom forskningen är på vilket sätt företagen kommer in i nätverk (Hilmersson och Jansson 2012).

Studier har visat att SMFs använder nätverk i en internationaliseringsprocess utifrån att dessa rent konkret hjälper företaget att exponeras gentemot nya möjligheter. De erhåller ny kunskap, lär sig av andras och egna erfarenheter samt drar nytta av synergieffekter ur en gemensam resursbas (Chetty och Holm, 2000) Internationaliseringsprocessen i en nätverkskontext kan på så sätt öka internationaliseringsförmågan hos individerna inom företagen genom interaktion med andra aktörer. En främjare som genererar möjligheter för företag att länka till nätverk och ett mångfald av externa aktörer, samt aktiverar kontakter för deras räkning har visat sig vara av värde för företag vad gäller ökade exportutsikter (Welch et al, 1998:74).

3. Liability of outsidership

Insatser som främjar en internationaliseringsförmåga

Frågan om offentliga internationaliseringsinsatser inriktade mot hur tillväxtföretagens inträde i innovationscentra eller dynamiska regioner, s k hot spots, kan främjas är angelägen. För att nå framgång med offentliga internationaliseringsfrämjande insatser är det viktigt att tidigt förstå vilka företag som är potentiella tillväxtföretag. Ett kompletterande synsätt, vid sidan av *tillväxtpotential* och *prestation*, är att ta hänsyn till SMFs förmåga att tillgodogöra sig de möjligheter som de offentliga insatserna syftar till. I den här rapporten avses riktade initiativ och program för SMFs att på olika sätt länka upp sig till ekosystem eller kluster. Forskningen om företags internationalisering har generellt lagt stor vikt vid erfarenhetsbaserad marknadskunskap som utvecklas via aktiviteter (Johanson och Vahlne, 1977). Senare forskning, som särskilt har fokuserat på små- och medelstora företag, lyfter fram enskilda individers kompetens och erfarenheter som centrala, och har då diskuterat entreprenörens inverkan på tillväxt och internationalisering (Sharma och Blomstermo, 2003). Studier har även ifrågasatt ett ensidigt fokus på marknadskunskap och hävdat att andra typer av kunskap också är viktiga såsom internationaliserings- och institutionell kunskap. Ledningsgruppens samlade kompetens och ambitioner är viktiga indikatorer på kapacitet att internationaliseras. Baum och Bird (2010) presenterar intressant forskning i sammanhanget då de diskuterar sambandet mellan social intelligens och tillväxten hos nya bolag. Social intelligens är ett samlat mått för praktisk intelligens, analytisk intelligens och kreativ intelligens. Diskussionen har hittills fokuserat på företaget som en isolerad enhet och dess kunskapsnivå. I främjarinsatser som avser nätverksbyggande och att möjliggöra ökad koppling till dynamiska miljöer såsom ekosystem blir det även viktigt att ta hänsyn till olika aktörers existerande kunskaper och erfarenheter i den miljö, utanför hemmalandet, som främjarinsatserna riktas till. Förmågan att upptäcka och ta till sig av ny kunskap är ett centralt begrepp i lärande- och innovationslitteraturen. Enligt Lane och Lubatkin (1998) blir det ur ett relationsperspektiv viktigt att se detta som en förmåga som skapas gemensamt mellan partner. Vi menar att främjandeinsatser bör utformas för att förbereda företagen på detta, vilket vi kallar företagens relativa internationaliseringsförmåga.

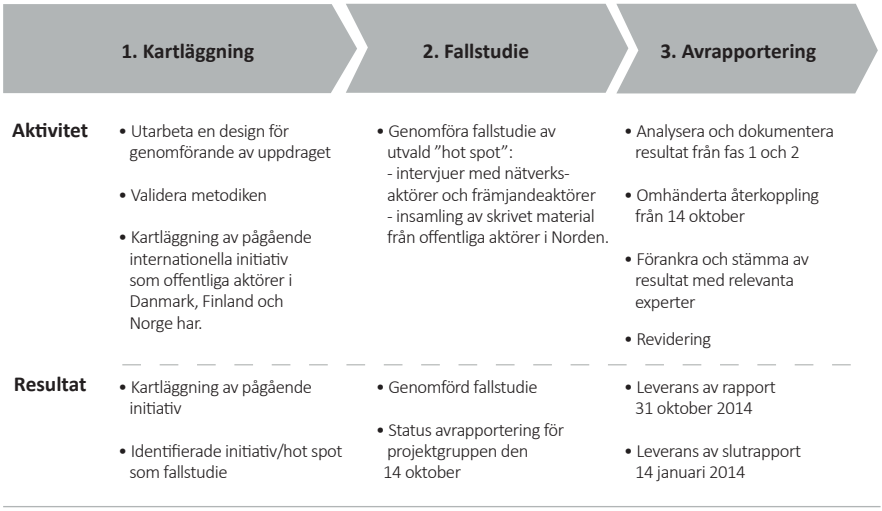
Kapitel 3

Metod

Följande avsnitt presenterar processen för att genomföra uppdraget ”Internationaliseringsfrämjande av företag med hög tillväxtpotential”. En viktig del har varit att kartlägga hur andra länder utformar och organiserar sina internationaliseringsfrämjande insatser

Uppdragets genomförande kan delas in i tre delmoment: 1) kartläggning, 2) fallstudie, och 3) avrapportering (se figur 1).

Figur 1: Uppdragets genomförande



Kartläggning

Uppdraget inleddes med att utarbeta en design för genomförandet som bestod av tre faser: kartläggning, fallstudie och avrapportering. Därefter kartlades offentliga aktörer i Norge, Finland och Danmark som arbetar med att främja tillväxtföretags internationalisering samt vilka områden/städer de riktar sina insatser till. Resultaten från denna kartläggning visade att länderna arbetar med ett antal program och att några av dessa program involverar etablering eller uppkoppling mot olika hot spots såsom Silicon Valley och New York i USA, Peking, Shanghai och Singapore i Asien, Indien Bangalore och New Delhi i Indien, München i Tyskland och London i Storbritannien. Denna kartläggning har inte som ambition att kartlägga alla initiativ, snarare exemplifiera ett antal platser för länder jämförbara med Sverige (se tabell 1). På så vis reflekterar denna studie inte ländernas utlandsrepresentation, som har en mycket bredare ansats, utan fokus är snarare på en hög koncentration av program och initiativ till en viss region. Initiativens främjandetjänster, i kombination med närvaro i form av program och nätverksaktiviteter, bygger på ambitionen att främja internationalisering av tillväxtföretag. Denna typ av insats har sin grund i den ökade globaliseringen, som bidragit till ett behov av global positionering. Nästa steg, fallstudie kom att fokusera på Silicon Valley då de tre studerade länderna har en närvaro i området. Vidare har ländernas engagemang likartade ansatser bl a avseende strategisk inriktning, handelsutbyten och teknikutveckling vilket även utgör fokus för fallstudien.

Tabell 1: Kartläggning av regioner som kan benämnas som hot spots för de nordiska länderna

Land	Hot spot, USA	Hot spot, Asien	Hot spot, Tyskland	Hot spot, Indien	Hot spot, Storbritannien
Danmark	Silicon Valley	Shanghai (Kina)	München	New Delhi, Bangalore	
Finland	Silicon Valley	Shanghai, Peking (Kina) Singapore (Malaysia)			
Norge	Silicon Valley, NYC	Singapore (Malaysia) Shanghai (Kina)			London

Fallstudie

Fallstudien utgår från Silicon Valley och de initiativ och program som Norge, Finland och Danmark har för att främja tillväxt och internationalisering av tillväxtföretag. För att få en ökad förståelse om de studerade ländernas arbete genomfördes dels

intervjuer med personer som arbetar med dessa initiativ, dels insamling och analys av sekundär information såsom rapporter, propositioner och information från de olika främjarorganisationernas webbplatser.

Urvalskriterier för fallstudien var att ländernas engagemang pågått under en period av minst två år, att initiativen är statliga och att program och aktiviteter riktar sig till gruppen tillväxtföretag. Syftet med fallstudien var att utröna hur organisationerna nyttjar dynamiska ekosystem, likt Silicon Valley, och på vilket sätt det tillför värde i förhållande till SMFs behov gällande internationalisering och tillväxt.

Urvalet av intervjupersoner i Norden är baserat på deras roller i både nätverkssammanhang och program. Individernas starka koppling till hot spots, ekosystem och arbetssätt som främjar tillväxtföretag fördjupar förståelsen av internationella främjandeinsatser och bidrar till att besvara frågeställningen. Samtliga intervjupersoner är verksamma som främjare i Silicon Valley eller i respektive hemland.

Intervjuerna var semistrukturerade då studiens ansats var explorativ. De syftade till att få information om de olika organisationernas tjänsteerbjudande, aktiviteter inom internationaliseringsfrämjande samt resultat/effekter - både kvantitativa och kvalitativa - från genomförda initiativ och program.

Informationen från främjarna klassificeras in i tre grupper: en främjare, några främjare (minst tre stycken) eller flertalet främjare (över tre stycken) för att visa grad av förekomst av utsagor/åsikter. I rapporten återges det exempelvis som: ”en av främjarna anser …” eller ”några främjare framhåller …”. Nordiska främjare arbetar i en delvis gemensam kontext i utlandet, bl a genom nätverk, vilket gör att svaren gällande olika initiativ och program kan komma från andra främjare än det specifika landets.

Tabell 2: Intervjuer med främjare i de nordiska länderna

Roll	**Land**	**Längd på intervju**
Programchef	Finland	55 minuter
Samordnare	Finland	25 minuter
Platschef/konsult	Finland	55 minuter
Programchef	Norge	40 minuter
Programchef	Norge	60 minuter
VP, nätverk	Sverige	70 minuter
Direktör	Sverige	90 minuter
Programansvarig	Sverige	30 minuter
Innovationsexpert	Danmark	50 minuter

Avrapportering

I uppdragets sista fas dokumenterades och analyserades de kartlagda aktörernas initiativ och program. För att fördjupa kartläggningen presenterades även pågående initiativ i Silicon Valley. Centrala faktorer som även utgjorde referenspunkter var: 1) typ av involverade aktörer, 2) målsättning, 3) målgrupper, 4) urvalskriterier av företag. En viktig del i analysen var även att väga in hur länge initiativen pågått samt deras uppnådda och/eller förväntade effekter.

Kapitel 4

Resultat från kartläggningen

Kapitlet inleds med att översiktligt presentera export- och internationaliseringsfrämjande i Sverige, vilket utgör utgångspunkten för denna jämförande kartläggning. Därefter presenteras de aktörer i Norge, Finland och Danmark som arbetar med internationaliseringsfrämjande. Detta följs av en redogörelse av de olika internationaliseringsfrämjande program, riktade till företag med fokus på tillväxt, som aktörerna erbjuder. Utöver detta presenteras insatser inriktade på att främja tillväxtföretag och företag med hög tillväxtpotential involvering i sk hot spots, exemplifierat med Silicon Valley.

Bakgrund: Internationaliserings- och exportfrämjande i Sverige

I Sverige finns en rad olika organisationer som arbetar med export- eller internationaliseringsfrämjande, vilka får uppdrag främst från Utrikes- och Näringsdepartementet. Utrikesdepartementet ansvarar för anslaget exportfrämjande medan Näringsdepartementet arbetar med internationaliseringsfrågor vilket är en vidare verksamhet än exportfrämjande (RRV, 2013:21).

I enlighet med budgetpropositionen för 2015 flera målsättningar upparbetats rörande export. Sverige ska i enlighet med målsättningen öka handelsutbytet med andra länder och öka utländska investeringar i landet (Prop 2014/15:1, s 104). Insatser som under 2013 och de första sex månaderna av 2014 företagits av bl a Svensk Exportkredit, Sveriges export- och investeringsråd samt ambassader och konsulat runt om i världen, har enligt regeringen utfallit väl och ska fortlöpa under 2015 med liknande anslag. Regeringen har vidare gett Tillväxtanalys i uppdrag att utvärderar insatserna, vilket slutrapporterades den 15 mars 2015 (Prop 2014/15:1, s 113-115).

Regeringen har även tagit beslut om att en exportstrategi ska tas fram (Prop 2014/15:1, s 39) och har 18 december 2014 gett ett flertal myndigheter i uppdrag att medverka i utarbetandet av nämnda strategi (se bl a regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende Exportkreditnämnden samt kommerskollegium). De mål samt strategier som regeringen tagit fram för budgetåret 2015 är i stort sett samma som de som sattes upp för budgetåret 2014, nämligen att öka Sveriges handelsutbyte och öka utländska investeringar i landet. Inte heller skiljer sig de myndigheter nämnvärt åt som regeringen valt att använda för att nå målen (Prop 2013/14:1, s 96 och 101-103).

Aktörer och program i Sverige

De aktörer som genom sin verksamhet ska bidra till att främja små- och medelstora företags förmåga att påbörja eller öka sin export är Business Sweden, Tillväxtverket inkluderande nätverket Enterprise European Network, Almi Företagspartner och Vinnova[4].

Business Sweden

Business Sweden bildades den 1 januari 2013 genom en sammanslagning av Exportrådet och Invest Sweden. Med kontor i nära 60 länder underlättar myndigheten för svenska företag att växa internationellt och för utländska företag att investera i Sverige. Business Swedens övergripande mål är att stödja främst små och medelstora företag med syfte att öka den svenska exporten. Genom att stödja svensk export ska ekonomisk tillväxt och sysselsättning stimuleras. Organisationen ska bidra till att målet om fördubblad svensk export nås (Regeringsbeslut 11:6 riktlinjer för budgetåret 2014 för Sveriges export- och investeringsråd avseende exportfrämjande verksamhet). I uppdraget ingår också att få fler utländska aktörer att investera i Sverige, något som tillför svenska företag kompetens, kapital och marknadskanaler. Business Sweden arbetar med investeringar av olika slag som nyetableringar, kapitalinvesteringar eller affärssamarbeten inom exempelvis forskning och utveckling (Business Sweden, 2014). Business Sweden har tydliga krav på att samråda och samarbeta med myndigheter och andra aktörer med uppgift att stödja näringslivsutveckling och främja internationalisering (RRV, 2013). Business Sweden erbjuder en rad tjänster, både avgiftsbelagda och avgiftsfria. Program riktade till SMFs är programmet Steps-to-Export.

Tillväxtverket

Regeringen styr internationaliseringsarbetet på Tillväxtverket genom särskilda uppdrag, miljöteknikstrategin[5] är ett exempel på detta. Dock har inte regeringen uttryckt något samlat mål för hur Tillväxtverket ska bidra till att främja företags förmåga till

4. Myndigheter som arbetar för att främja en viss branschs internationalisering, t ex Energimyndighetens satsning på SMFs verksamma inom miljöteknik, ingår inte i denna kartläggning.
5. Satsningen avslutades i september 2014 och effekterna av miljöteknikstrategin utvärderas nu av Tillväxtanalys.

export. Tillväxtverket har i regleringsbrev (2012) ett tydligt uppdrag att (tillsammans med Kommerskollegium) och övriga relevanta aktörer verka för ökad samverkan mellan främjandeaktörer. Tillväxtverket har tilldelats tre övergripande mål med sin verksamhet:

1. Tillväxtverket ska bidra till hållbar tillväxt och till att små och medelstora företag blir konkurrenskraftigt.
2. Tillväxtverkets verksamhet ska utmynna i att företagens villkor blir enklare och mer attraktiva.
3. Tillväxtverket ska bidra till utvecklingskraften i hela landet tillvaratas och utvecklas och ska främja en hållbar regional tillväxt (regleringsbrev för budgetår 2015 avseende Tillväxtverket inom utgiftsområde 19 regional tillväxt och utgiftsområde 24 näringsliv).

Ett exempel på främjande för små- och medelstora företag är initiativet ”Affärsutveckling för internationalisering” vilket erbjuder små företag möjlighet att söka stöd för utveckling av varor och tjänster samt för internationalisering. Tillväxtverket samarbetar med ett antal regionala partners, bl a Almi, för att fördela medlen.

Enterprise European Network

Enterprise European Network (EEN) arbetar med att tillhandahålla företagstjänster för små och medelstora företag i EU som vill utforska de möjligheter som finns på den inre marknaden såväl som i tredje länder. EEN åtgärder gäller bl a följande:

1. Tillhandahålla information och rådgivning om unionsrätt, stöd till förbättrad laddningskapacitet för att öka SMFs konkurrenskraft, ge stöd för att öka den ekonomiska kunskapen hos SMEs. Detta inkluderar finansieringsmöjligheter, åtgärder för att öka tillgången på sakkunskap om bl a energieffektivitet, miljö och klimat.
2. Underlätta samarbete över gränser inom företagande, forskning, utveckling och innovation.
3. Tillhandahålla en kanal för att underlätta kommunikation mellan SMFs och kommissionen.
4. EEN ska även tillhandahålla tjänster genom andra unionsprogram, som Horizon 2020, vilket kan omfatta rådgivning om dessa unionsprogram.
5. EENs arbete ska genomföras i nära samarbete med medlemsstaterna.

Målet för Enterprise European Networks verksamhet fastlås av EU-kommissionen. Tillväxtverket är huvudfinansiär för Enterprise Europe Network i Sverige och koordinerar även verksamheten nationellt. Bakom nätverket i Sverige står 15 nationella och regionala näringslivsorganisationer, däribland Almi Företagspartner, forskningsinstitut med flera.

Almi Företagspartner

Almi Företagspartner ska verka för en hållbar tillväxt och innovation genom att förbättra möjligheterna till att utveckla konkurrenskraftiga företag. Almis verksamhet ska vara ett komplement till den privata marknaden när det kommer till företags behov av finansiering, rådgivning och affärsutveckling. Almi ska inte engagera sig när det finns andra lämpliga privata alternativ (Ägardirektiv, 2014).

Almi bidrar genom insatser som exportlån, rådgivning och exportmentorer. Ägardirektivet för 2014 stipulerar även ansvar för inkubationsverksamhet där ”affärsutvecklingskapaciteten ska möjliggöra tillväxt genom fler och växande företag i den region där de verkar samt nationellt”. Denna del av verksamheten överförs dock 2015 till Vinnova och övergången kommer att präglas av en samverkan mellan Vinnova, Almi och Tillväxtverket.

Vinnova

Vinnovas uppgift och mål är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation, finansiera behovsmotiverad forskning och verka för nyttiggörande av forskning. Detta uppnås genom att Vinnova samfinansierar olika typer av innovationsverksamhet tillsammans med näringsliv, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet (Årsredovisning, 2013). Vinnova ska vidare tillhandahålla insatser för SMFs inklusive deras internationalisering. Vinnova är även ansvarig för råd och information rörande EU:s ramprogram. Dessutom ska myndigheten förbättra deltagandet i ramprogram där vissa aktörsgrupper varit underrepresenterade (t ex SMFs, myndigheter, kommuner och landsting). Vinnova har även till uppgift att verka för att europeiska forskningsområdet förverkligas (ändring av regleringsbrev för budgetåret 2014 avseende Verket för innovationssystem inom utgiftsområde 24 näringsliv).

I mitten av januari öppnar Vinnovas utlysning ”Innovationsprojekt i företag” vilket är ett rent finansieringsbidrag avsett för tidig utveckling av produkt, tjänst eller koncept som är innovativt och har en internationell marknadspotential.

Summering

I Sverige betonas SMFs som centrala och är en grupp av företag som lyfts fram som viktiga vad gäller internationaliserings- och exportfrämjande. Med utgångspunkt i den grupp av SMFs som denna rapport fokuserar på – tillväxtföretag och företag med hög tillväxtpotential – visar dock kartläggningen att det finns få initiativ och program riktade till tillväxtföretag och unga företag med tillväxtpotential (se tabell 3).

Tabell 3: Översikt svenska initiativ för tillväxtföretag/unga företag med tillväxtpotentials internationalisering

SVERIGE	Born Global	TINC Tech Incubator[6]	Affärsutveckling internationalisering	Innovationsprojekt i företag
Typ av program	Kunskap, ökad tillväxttakt	Tillväxt, uppskalning	Finansiering	Finansiering
Ansvarig aktör	Almi (Innovationsbron)	Innovasjon Norge	Tillväxtverket	Vinnova
Programmens löptid	2012-2015	2014 -	2014-	Fr o m mitten av januari 2015
Land	Sverige, USA	Sverige, (Norge), USA	Ej specificerat	Sverige
Målgrupp	Lovande företag och entreprenörer	Företag med hög potential	Små företag, internationalisering	
Utbildningsplats	Sverige, Silicon Valley	Sverige, Silicon Valley	IU	IU
Tidsperiod	Sex månader	Fyra veckor	IU	IU
Samverkande aktörer	Almi (Innovationsbron) CBI Investerare Affärsrådgivare	InnovasjonNorge, Vinnova/Nordic Innovation House Investerare Tech bolag Ekosystem i Silicon Valley	Tillväxtverket Almi	Vinnova
Programkostnad /Finansieringsbidrag	50 000 SEK exkl konferenskostnader samt hotell- och resekostnader	IU	50 000 – 250 000 SEK 50 % medfinansiering	< 500 000 SEK

Källa: Born Global 2014, Vinnova.se, Tillvaxtverket.se.

Born Global programmet drivs av Almi och Center for Business Innovation (CBI), som utgår från Chalmers i Göteborg. Programmet är uppbyggt kring ett lärande om kundutveckling och ger entreprenörer och företag stöd i att identifiera skalbara affärsmodeller. Företagen arbetar med olika typer av insikter i tematiska workshops över en period av sex månader. Företagen ska inkludera en projektgrupp, med som minst VD och närmast arbetande kollega. Projektgruppen får en affärscoach och ytterligare coaching ges av fyra CBI-experter, serieentreprenörer och VC-aktörer.

6. Detta program avser här det informella pilotprojekt som svenska företag fick tillträde till under det norska programmet TINC Tech Incubator (se tabell 4). Enligt några främjare fick tre respektive fem svenska företag delta vid två tillfällen under 2014. Genom Nordic Innovation House och Nordiska ministerrådet är det numera möjligt för företag att ansöka om deltagande i ett liknande program (se mer under kap.5). Vinnova ingår som en aktör.

Programmodulerna startar genom en introduktion av affärs- och kundutvecklingsmodeller och utgör ett ramverk för att möjliggöra företagens (nya) hypoteser under processens gång. Entreprenöriellt ledarskap inkluderas också, för att ge en förståelse för den typ av kompetens som krävs för att bygga ett skalbart företag. Efter denna introduktion åker alla deltagare till Silicon Valley under fem dagar för inspiration, lärande och team-building. Programmet avslutas med en företagspresentation inför en VC-panel (Born Global, 2014).

Utöver de program som presenteras i tabell 2 är inkubatorn STINGs affärsutvecklingsprogram Go Global Medtech värt att nämna i sammanhanget. Det är ett utbildningsprogram för medtechföretag som vill internationaliseras. Medverkande företag bör befinna sig i en fas där produkten är färdigutvecklad och säljaktiviteter har initierats (STING, our programmes).

Internationaliseringsfrämjande aktörer i Norge, Finland och Danmark

I Norge är det Innovasjon Norge som huvudsakligen verkar internationaliseringsfrämjande medan det i Finland är Team Finland. I Danmark fungerar Innovation Centre (ICDK) och Exsportrådet som internationaliseringsfrämjare..

Innovasjon Norge

Innovasjon Norge är den statliga främjaren i Norge, för utveckling av innovation inom norska företag och industri. I sin nuvarande form etablerades organisationen 2004 genom en sammanslagning av fyra verksamheter: Statens närings- och utvecklingsfond (SND), Statens handledningskontor för uppfinnare (SVO), Norges Turistråd respektive Exportråd. Syftet med omorganiseringen var bl a att skapa en mer målinriktad insats utifrån befintliga medel.

Innovasjon Norge har utöver huvudkontoret, 16 distriktskontor (Divisjon Norge) samt utlandskontor i 31 länder (Divisjon utland) och verksamheten fokuserar på att öka konkurrens- och innovationskraften genom att erbjuda både finansiella, rådgivande, kunskaps- och nätverksdrivna tjänster[7]. Organisationen är också affilierad till norska ambassader och konsulat världen över (Innovasjon Norge, 2014).

Innovasjon Norge har uppdragsdirektiv från Kommunal- och Regionaldepartementet, Lantbruk- och Matdepartementet samt Närings- och fiskeridepartementet (Innovasjon Norge, index). En organisatorisk komplexitet blir resultatet av uppdrag från olika departement, något som kan anses innebära en risk gällande måluppfyllelse och styrning (Riksrevisjon, 2009:7). Huvudmålet är att Innovasjon Norge ska bedriva lönsam samhällsekonomisk näringslivsutveckling och att initiera regionala näringsmässiga

7. Nätverksdrivet kan exempelvis inbegripa samarbete med andra aktörer, på andra platser och ett främjande inom andra regioner.

möjligheter. Detta ska nås genom delmålen: fler företagare, fler expansiva bolag och fler innovativa företagsmiljöer (Innovasjon Norge, näring).

Team Finland, Finland

Under 2013 bildades Team Finland, vilket enligt en intervjuad främjare kan sägas vara en nygammal konstellation av ett antal finländska främjare inom olika områden som finansiering, rådgivning och innovation. Det inkluderar innovationsfinansieringsverket Tekes, exportgarantiinstitutet Finnvera, samt Finpro, en nationell offentlig-privat samverkansorganisation (Finnvera, 2014; Finpro, 2014; Tekes USA, 2014). Finnvera är dessutom sakkunnig och kontaktorganisation i projekt som finansieras av Arbets- och näringsministeriet (Finnvera, Team Finland, 2014). Enligt en främjare har Finland haft en ambition att förenkla för små- och medelstora bolag (SMFs) genom en "one-window approach" där en konsult lotsar företag genom hela systemet. Samarbetet innebär därmed en koalition mellan olika finska främjandeaktörer och syftar till att identifiera tillväxtföretag på nationell nivå samt att sporra till internationell tillväxt (Finnvera, Let´s Grow). Den har en stark betoning på finansiering vilket har sin grund i det nuvarande svaga finländska banksystemet, enligt en främjare. Team Finland använder bl a webbapplikationer för att främja olika typer av tjänster och finansiering i företags internationaliseringsprocesser.

Tekes finansierar företag, offentliga aktörer och offentliga forskningsorganisationer (Tekes, finansiering, 2014). Utöver finansiering stödjer organisationen även förnyelse- och tillväxtprocesser till dessa grupper. Tjänsterna är exempelvis menade att främja möjligheter till att bilda nätverk inom internationalisering (Tekes, program och service, 2014). De samarbetsavtal som Tekes har upprättat främjar internationaliseringen av finländska företag. Tekes verkar i USA, i Silicon Valley, som en del av nätverket Team Finland och har som mål att skapa samarbeten genom nätverk och specifika tjänster, som t ex hjälp med affärsutveckling (Tekes, USA, 2014). Finnvera erbjuder t ex praktisk hjälp när det kommer till exportkrediter, ränteutjämningar, finansiering och sakkunskap där det finns internationaliseringsbehov (Finnvera, 2014). Finpro inkluderar Finlands Näringsliv, företagarna i Finland och Teknologiindustrin och organisationen ligger under Arbets- och näringsministeriet (Finpro, 2014). Deras rådgivning innefattar även internationell expansion och export och de har enligt främjare funnits på plats på utlandskontoren sedan tidigare. De har 66 verksamhetsställen i närmare 50 länder och erbjuder tjänster som konsultverksamhet, sektor- och landsanalyser samt andra informationstjänster, delegationsbesök samt exportpartnergrupper och partnermatchning (Finpro, sv, 2014; Tillväxtanalys 2014:04, s 55).

Exsportrådet och ICDK, Danmark

Exsportrådet är en avdelning inom Utrikesministeriet som ansvarar för export- och investeringsfrämjande. Exsportrådets personal är stationerad på flera danska ambassader och ambassadörerna har krav på sig att en viss andel av deras tjänst ska ägnas åt främjande. Exsportrådet har en självfinansieringsgrad på 28 procent.

Enligt uppgift från Exsportrådet så sker deras insatser i ett senare stadium av internationaliseringsprocessen (Tillväxtanalys 2014:07, sid 53). Insatser för att befrämja internationalisering av innovativa företag, ofta i uppstartsfaser, sker via s k Innovation Centres i Silicon Valley, München, Shanghai, Seoul, New Delhi, São Paulo och Tokyo. Dessa center ligger under Innovation Center Denmark (ICDK), som är ett partnerskap mellan Utbildnings- och forskningsministeriet[8] och Utrikesministeriet. Ambitionen är att danska företag ska vara bland de mest innovativa i världen (ICDK, background, 2014) och förmå omvandla kunskap till tillväxt oavsett om det rör sig om startupbolag, mogna bolag eller forskningsintensiva bolag. ICDK hjälper till med att rekognoscera teknologi vid behov, lansera forskningsprojekt eller hitta utvecklings- eller forskningspartners. De avser också vara behjälpliga med utvärdering av marknadspotential i förhållande till teknologi och att underlätta för företag eller organisationer att involveras i internationella nätverk. Fokusområden för ICDK är miljöteknik, ICT och Life Science (ICDK, offer, 2014). Företag kan få tillgång till både konsulttjänster och program-initiativ initierade av ICDK (se tabell 7).

Program som främjar internationalisering och tillväxt

I detta avsnitt presenteras program som Norge, Finland och Danmark erbjuder som syftar till att främja internationalisering av tillväxtföretag, företag med hög potential och/eller startups.[9] Presentationen görs på landbasis då det ger en helhetsbild av hur olika program kompletterar varandra. Avslutningsvis ställs de olika programmen emot varandra i en jämförande diskussion.

I alla de nordiska länderna tillhandahåller regeringen, kanaliserade via olika organisationer nationellt, program riktade till tillväxtbolag, företag med hög potential eller startups som syftar till att främja internationalisering och ökad tillväxt. Det ska dock noteras att det finns stora variationer mellan programmen gällande inriktning, involverade aktörer samt om de bedrivs på nationell och/eller internationell nivå. Programmens inriktning är främst fokuserad på tillväxt genom internationalisering, kommersialisering eller uppskalning av innovationer såväl som program där minst en aktör utgörs av en högskola eller ett universitet.

Program i Norge

Innovasjon Norge erbjuder inom ramen för olika Global Entrepreneurship-program möjligheter för SMFs, ofta innovativa och med internationaliseringsambitioner, till lärande och nätverksmöjligheter i olika hubs världen över (se tabell 4).

8. Här refereras till "the Ministry of Higher Education and Science".
9. Av urvalskriterierna följer att generella export- och internationaliseringsfrämjande program inte ingår i kartläggningen.

Tabell 4: Norges initiativ på programnivå

NORGE	TINC- Tech Incubator	Global Entrepreneurship Training (GET)	Business Bootcamp	Tech City Executive Accelerator (TEA)	Entrepreneurship Emerging markets	Entrepreneurial Marketing New York
Typ av program	Tillväxt, uppskalning	Kunskap	Tillväxt	Tillväxt, acceleration	Marknads-kunskap, affärsmodell	Tillväxt
Land	Norge, USA, Asien	Norge, USA	Norge	England	Indien	USA
Målgrupp	Företag med hög potential	Entreprenörer Företag med hög potential Startups	Entreprenörer Tidiga startups	Tekniska tillväxtbolag	Tekniska Startups	Startups med hög potential, tillväxt
Utbildningsplats	Oslo, Silicon Valley Shanghai	Boston Oslo	Oslo, Nordnorge	London	New Dehli, Bengalore,	Oslo, New York
Tidsperiod	4 veckor	6 dagar, varav 4 i Boston	6 dagar	2-dagars workshops x3	8 dagar	2 dagar + 11 dagar
Samverkande aktörer	Innovasjon Norge, Investerare Tech bolag Ekosystem i ex Silicon Valley	Innovasjon Norge Babson College	Innovasjon Norge	Innovasjon Norge Tech City UK (IN, TEA)	Innovasjon Norge	
Programkostnad	23 000 NOK	18 000 NOK	2000 NOK	IU	10000 NOK	IU

Källa: Innovasjon Norge/ut-i-verden/global-entrepreneurship.

Tech Incubator Programmet (TINC) är ett fyra veckor långt inkubatorprogram i Silicon Valley. Innovasjon Norges närvaro i Kalifornien, genom Innovation House, har som ambition att underlätta och snabba på internationaliseringen för teknologiska start-ups (Innovasjon Norge, TINC). Programmet är utvecklat av Innovasjon Norge i samarbete med norska tech startups, investerare och Silicon Valley-aktörer (Innovasjon Norge, TINC). Innovation House har, förutom sin nätverks- och aktivitetsskapande roll, ett antal kortare/mindre dag- och helgaktiviteter för startups i området, t ex "Tech Crunch Disrupt" (Innovation House, blog 2014). För att kvalificera för TINC ska deltagare inneha: 1) en teknisk produkt, 2) hög tillväxtpotential, 3) en bevisad och dokumenterad marknadsacceptans för produkten, 4) ett starkt entreprenöriellt team med kunskaper som kan skapa framgång samt 5) en demo alternativt en prototyp. Kvalifikationsprocessen lägger tonvikt på att företagen och deras produkter befinner sig på rätt position i livscykeln och har en skalbar affärsmodell detta för att maximera

utfallet för deltagarna, som totalt utgörs av tio startup-bolag (Innovasjon Norge, TINC). TINC-programmet i Silicon Valley genomförs två ggr/år, och löper under fyra veckor med en kick-off i Oslo (Innovasjon Norge, TINC).

Det finns ett liknande TINC-upplägg med Shanghai Innovation House, där Shanghai som hub i Asien är inkörsport till den asiatiska marknaden. I Singapore arbetar Innovasjon Norge i ett partnerskap med en lokal inkubator/accelerator, JFDI. Kvalificeringskraven skiftar något, här ställs färre kriterier för deltagande, t ex behövs inte marknadsacceptans eller en demo/prototyp. Programmet i Singapore är på tre veckor, med en möjlighet att lägga till en sex månaders uppföljning om trettio dagar på JFDI alternativt på Shanghai Innovation House, med tillkommande mentorskap om fem timmar på plats eller på distans (Innovasjon Norge, TINC Asia).

Global Entrepreneurship Training (GET) är ett s k förberedelseprogram som ges i samarbete med Babson College och ses som ett sätt att lägga grunden för internationell tillväxt för deltagare och deras bolag (Innovasjon Norge, GET). Urval för GET baseras på lovande[10] alternativt bevisad marknads- och tillväxtpotential för en högteknologisk produkt eller tjänst. 25 entreprenörer inkluderas i programmet (Innovasjon Norge, GET). GET startar med en tvådagars kick off i Oslo för att sedan inkludera en fyradagars kunskapsträning i Boston. En dag spenderas på MIT eller motsvarande innovationshub. Programmet ges två ggr/år (Innovasjon Norge, GET).

Business Bootcamp är ett initiativ som har ambitionen att överbrygga kunskapsbrister inom affärsutveckling. Deltagande startups arbetar under sex dagar igenom strategier och verktyg för att nå fram till ett mer trimmat arbetssätt. Detta arbete sker i workshopformat och Innovasjon Norge har ett partnerskap med rådgivare som ledare inom programmet. Ett nätverk av investerare och mer erfarna entreprenörer bidrar likaså. Tanken är att återge hur globalt entreprenörskap fungerar till förmån för norska entreprenörer och deras vidareutveckling. Det finns tillfälle till feedback på företagsidéer och presentationer som görs i grupp under programmets gång (Nordic Innovation House, programs, 2014; Business Bootcamp).

Tech City Executive Accelerator (TEA) har nyligen lanserats som ett pilotprojekt utifrån ett lokalt initiativ, Tech City UK, som startade under 2010 i östra London som ett sätt att stödja tillväxten av ett teknologiskt kluster i regionen, något som sägs ha utvecklats till ett av världens största digitala kluster. Programmet riktar sig till tech-bolag med ambitioner att växa internationellt. Bolagen måste ha passerat startup-fasen, ha nått förbi utvecklingsfasen gällande försäljning samt ha en finansiering säkrad för tolv månader framåt. Fokus ligger på kommersialisering och kompetensutveckling. Följande element ska utveckla internationaliseringskompetensen: PR och kommunikation, försäljning och förhandlingsteknik, affärsmodellering för internationell tillväxt, finansieringsalternativ under internationell tillväxtfas, samt skapandet av ett team redo för internationella affärer. Förutom workshop inom programmet, så erbjuds deltagare en s k hot-desk på Level 39, en lokal inkubator, under en sexmånadersperiod (IN, TEA).

10. För mer information om hur "lovande potential" mäts, se Innovasjon Norge.

Entrepreneurship in emerging markets är ett program som vänder sig till entreprenörer intresserade av att etablera sig på tillväxtmarknader som Indien. Utformningen av programmet ger deltagarna möjlighet till fördjupad förståelse om möjligheterna och utmaningarna med att etablera sig på tillväxtmarknader. Viktiga element i utbildningspaketet är bl a att förstå kulturella skillnader och hur det har resulterat i olika angreppsätt gällande innovationer, att utforma en affärsmodell för tillväxtmarknader vilket bygger på lokala affärsmöjligheter, och att genom fältbesök få ökad förståelse för slutanvändares behov samt möjlighet att knyta kontakter med startups, inkubatorer och acceleratorer i Indien.

Entrepreneurial marketing in New York är som namnet antyder ett marknadsförings- och affärsutvecklingsprogram inriktat på att stärka de deltagande entreprenörernas färdigheter i att profilera, marknadsföra och sälja sina tech-baserade produkter och tjänster. Programmet inriktas på komponenter som strategiska marknadsföringsverktyg, kontraktsförhandling och deltagande i lokala tech-möten, branschmöten och aktivititer.

Vid sidan av Global Entrepreneurship-programmen arbetar Norge med klusterprogram vilka även är intressanta då det enligt några främjare finns en ambition att länka nationella kluster med utlandsrepresentationen.

Tabell 5: Norges klusterinitiativ på programnivå

Norwegian Innovation Clusters	**Arena**[11]	**NCE**[12]	**GCE**
Typ av program	Innovation och utveckling av regionala näringsmiljöer	Tillväxt, internationalisering och utveckling till att bli ”kluster i världsklass”	Tillväxt och Internationalisering
Land	Norge	Norge	Norge
Målgrupp	Klusterprojekt i tidiga faser	Mogna klusterprojekt med nationell positionering	Mogna klusterprojekt med en global position
Utbildningsplats	IU	IU	IU
Tidsperiod	IU	IU	IU
Samverkande aktörer	SIVA, Forskningsrådet, Innovasjon Norge	SIVA, Forskningsrådet, Innovasjon Norge	SIVA, Forskningsrådet, Innovasjon Norge, Innovation Houses

Norwegian Innovation Clusters innefattar tre klusterprogram (NCE, GCE[13] och Arena[14]), varav NCE-programmen upprättades 2006 (NCE, 2014). Inom dessa sker en förändring

11. Arenaprogrammet, om arena, 2014.
12. NCE, 2014.
13. NCE står för Norwegian Centre of Expertise, GCE för Global Centres of Expertise.
14. Arena stöttar långsiktig utveckling av regionala miljöer inom olika näringar, med projektperioder upp till fem år (Arenaprogrammet, om arena, 2014).

utifrån direktiv givna i juni 2014 (NCE, artikel, 2014). NCE-programmet är ett av tre regeringsdrivna program. De övriga är Arenaprogrammet som lanserades 2003 samt GCE (Global Centres of Expertise) lanserat under 2014 (NCE, eng, 2014). Genom direktivändringen vänder sig Arenaprogrammet numera mot klusterprojekt i tidiga faser, NCE till mogna klusterprojekt med nationell positionering och GCE till mogna klusterprojekt med global positionering (NCE, artikel, 2014).

Klusterprogrammen har fyra fokusområden efter att ha genomgått en uppstartsfas: ökad innovation, målinriktad internationalisering, bekräftad nationell attraktionskraft samt tillgång till skräddarsydd kompetens (NCE, no, 2014). Initiativet etablerades av SIVA, Forskningsrådet, och Innovasjon Norge under 2011 med innovation och internationalisering i åtanke, efter ett beslut om 100 MNOK till NCE och Arena-projekten under 2010 (NCE, no, 2014). Syftet var att främja de kluster i Norge som anses vara de mest dynamiska och tillväxtorienterade (NCE, eng, 2014). Ett program tillsattes 2013 med medverkande från alla tre organisationer samt fem externa medlemmar från bl a näringslivet (NCE, programråd). Det finns nu två stycken GCEs och 12 stycken NCEs. Kluster kan i denna kontext betyda olja/gasteknologi (GCE), sensorteknologi (NCE), smart energi (NCE), cleantech (NCE), cancer (NCE) eller turism (NCE) (NCE, eng, 2014). NCE-programmet erbjuder delfinansiering av max 50 procent av projektkostnaden. Kostnaden ska matchas av egna insatser och eget kapital. Finansiering inkluderar områden som förstudier, nätverksbyggande och mötesplatser, processledningsfrämjande, analys- och strategiverktyg samt akademiskt kunskapsstöd (NCE, 2012:4 f).

Sammanfattning

Norges program har fokus på tillväxt och kunskap. Ambitionen är att underlätta och främja mindre bolags möjligheter till nya marknader. Programmen har något skiftande tillvägagångssätt och inriktningar utifrån olika behov hos tillväxtföretag och företag med hög potential. Business Bootcamp möter initiala och lokala tillväxtbehov i ett tidigt skede, för att sedan följas av GET som ett konkret och internationellt kunskapsprogram på andra marknader för entreprenörer med lovande eller existerande högteknologiska produkter eller tjänster. TINC alternativt TEA möter slutligen accelerationsbehov för företag i snabba tillväxtskeden där det krävs kunskap om skalbara modeller och kommersialiseringens krav på olika marknader. ”Entrepreneurship in emerging markets” och ”Entreprenurial marketing” är program som lägger fokus på inträde på vissa marknader.

Program i Finland

Tekes erbjuder en rad olika program för SMFs, ofta i samarbete med någon eller några aktörer i nätverket Team Finland. I tabellen nedan sammanfattas de tre offentligfinansierade programmen som riktar sig tillväxtföretag eller unga företag med hög tillväxtpotential.

Tabell 6: Finlands initiativ på programnivå

FINLAND	Let´s Grow	Growth Track	Market Access Program
Typ av program	Finansiering Identifikation, Initiering och Inspiration	Finansiering Rådgivning	Kunskap
Land	Finland	Finland	Finland
Målgrupp	Innovativa tillväxtbolag Global potential	Tillväxtbolag Företag med hög potential Snabbväxare	Högteknologiska tillväxtbolag
Utbildningsplats	IU	IU	Asien, USA och Finland
Tidsperiod	IU	Upp till 2 år	6 månader
Samverkande aktörer	Team Finland Konsulter	Finnvera Tekes PRH (Finlands Patent & Registreringsverk) m fl	UCLA, USA, Fudan School of Management och Tsinghua University, Kina, National University of Singapore Business School
Programkostnad	Finpro: Gratis rådgivning Tekes: 50 % subventionering av deras tjänster; dock högst 200 000 EUR/3 år. Finnvera: Finansierar som högst 60 % av projektets externa finansiering, Förutsätter en självfinansieringsandel på 15 %. Total finansiering som högst 1 MEUR (Let´s grow, fi, sv).	IU	Tekes kan gå in och delfinansiera med som högst 65 % av kostnaden utifrån ett mandat inom FoU/Innovationsfinansiering. Det kan inkludera löner, extra personalkostnader, resekostnader och generella utgifter. Finansiering för NIY (stöd till unga innovativa företag) går in under en fas 1 och 2, inom en viss typ av stöd för denna grupp, vilket då kan inkludera projektkostnader likt detta (Tekes, GAP).

Källa: Tekes.fi/Grow and Go Global.

Tekes, genom Team Finland, uppmuntrar till internationalisering, med några initiativ som uttryckligen är inriktade på att främja tillväxtföretags inträde eller relationer till den amerikanska marknaden eller till Asien. Om det finns en differentiering mellan innovationssystemets aktörer kopplas Tekes till nya startups där finansieringen inte anknyts till till omsättningskrav. I ett senare steg går företagen mot Finnveras och Finpros tjänster och program som då inkluderar omsättningskrav. Sammantaget ska företag slussas direkt till rätt aktör med denna s k one window-approach efter ett initialt samtal, enligt en främjare. Arbets- och näringsministeriet erbjuder och möjliggör för företagen att ta ett internationaliseringstest på deras webbplats[15]; något som

15. http://www.yrityssuomi.fi/sv/kansainvalistymisen-valmiudet-ja-suunnittelu.

effektiviserar en insats som annars skulle krävt samordning av flertalet aktörer. Det effektiviserar samtidigt urvalet av företag inom olika initiativ, förutom att skapa en medvetenhet för vad som krävs inom en internationaliseringsprocess inom företagen själva (Internationaliseringstest, Team Finland, 2014).

Let´s Grow är ett finansieringsprogram som erbjuds genom ett samarbete mellan Finpro, Finnvera och Tekes för att identifiera innovativa tillväxtföretag och inspirera dessa till global tillväxt. Aktörerna handhar olika områden; Finpro har rådgivningsansvaret, Tekes innovationstjänsteansvaret och Finnvera står för lånefinansieringen. Tjänsterna är antingen fria, subventionerade eller delfinansierade. Kravbilden för ansökande bolag inom Let´s Grow innefattar: 1) en stabil ekonomi och ett omsättningskrav på mellan fem och 50 MEUR, 2) en internationell tillväxtplan, 3) en innovativ och konkurrenskraftig produkt eller tjänst och 4) ett team med engagemang nog att förverkliga planerna. Let´s Grow-programmet tar emot ansökningar löpande (Let´s Grow, sv, 2014). Ambitionen är att underlätta för företagen och att handlägga ärendet med alla aktörer på plats. Utvärderingen görs av Finnvera, Tekes och Finpro tillsammans och upplägget baseras på det specifika bolagets förutsättningar. En främjare berättar att en individuell tids- och uppföljningsplan läggs upp. De sökande företagen kan göra ett test online för att pröva sin kompabilitet gentemot programmet innan de ansöker. Vid en regelrätt webb-ansökan behöver de skicka in två separata finansieringsansökningar; en till Finnvera och en till Tekes. Ansökan behandlas sedan av Finpro, Finnvera och Tekes tillsammans och de som sedan väljs ut får finansieringsbeslut från både Finnvera och Tekes vid samma tidpunkt (Let´s grow, fi, sv).

Growth Track, även kallat tillväxtbanan, är till för de SMFs som strävar efter snabb tillväxt och internationalisering. Tekes, Centret för ekonomisk utveckling[16], Transport och miljö, Finnvera, Finpro, Finnish industry investment Ltd, och det finländska Patent & Registreringsverket (PRH) handhar tillsammans Growth Track. Dessa organisationer är medlemmar av Finskt Näringsliv (Enterprise Finland) och dess nätverk som är koordinerat av Arbets- och näringsministeriet (Enterprise FI, 2014). Avsikten är att öka andelen snabbväxare och på så vis säkra den ekonomiska tillväxten och samtidigt skapa fler jobbtillfällen i Finland. Internationalisering är, för ett litet land som Finland, ett bidragande sätt till möjligheten att lyckas (Enterprise FI, background). Growth Track riktar sig till bolag i olika skeden av internationalisering. Ett krav är dock att företagen ska vara vinstdrivande på nationell basis som ett första skede i internationaliseringsprocessen. Företagen förväntas ha minst tio anställda och omsätta minst 500 000 EUR i nettoförsäljning. Utvalda kandidater är oftast innovations- och kompetensinriktade (Enterprise FI, who). Tas bolag in i program, trots avsaknad av intäkter, har de troligen lyckats attrahera finansiering av privata investerare, något som då också kan ses som positivt på platser som Silicon Valley, enligt en främjare. Samarbetspartners inom Growth Track inkluderar regeringsdepartement; Arbets- och näringsministeriet, Centre for Economic Development, Transport and the Environment (ELY Centre),

16. The Centre for Economic Development.

Finpro, Finnvera, Tekes, PRH, Finish Industry Investment och Finlands Näringsliv (Enterprise Finland) (Enterprise, FI, partners). Growth Track erbjuder företag/programdeltagare en tillväxtlots, vars uppgift är att finna och koordinera rätt expertis och finansiering inom innovationssystemet (Enterprise FI, 2014). Genomförandet är individuellt baserat, vilket anses skapa ett större effektivitetsutnyttjande av offentliga tjänster till förmån för företag i behov av tillväxt. Centraliseringen av tjänster anses också vara speciellt förmånligt gällande de rådgivande kund- och nätverksbaserade tjänster som finns tillgängliga inom programmet (Enterprise FI, how). Företag deltar i snitt inte mer än två år inom programmet (Enterprise, FI, companies). Programmet är inte avsett för de unga företag som antingen deltar i inkubator-programmet, Vigo[17], eller de som får stöd av Tekes redan genom NIY, d v s stöd till unga innovativa företag (Tillväxtbanan, sök, 2014). En ansökan skickas först i elektronisk form och går då igenom en finansieringssondering av Tekes; innan aktören avser att ta kontakt med företaget inom en vecka. Denna process av basuppgifter ter sig för övrigt tämligen generell för Tekes verksamhet; för att styra frågorna rätt inom de spår som de främjar (Tekes, idé, 2014). Genom att lämna in en blankett på detta vis, godkänner företaget ett informationsutbyte mellan Arbets- och näringsministeriets aktörer (ELY-centralen, Finnvera, Finpro, Tekes, Finlands Industriinvestering; Tillväxtbanan, sök, 2014).

MAP (Marknads-Access-Program) är kunskapsprogram med fokus på internationellt affärsmannaskap. Dessa erbjuds i kombination med universitet i Asien[18] och USA. I kallas programmet Global Access Program (Tekes, Go Global, 2014). GAPs urval, genom UCLA Anderson School of Management, baseras på företagskriterier samt investeringskriterier. Företagskriterier inkluderar 1) en teknologisk produkt eller tjänst, 2) en affärsenhet, 3) internationella ambitioner, 4) positivt kassaflöde på produkt/tjänst nu och framöver. Investering i tid och pengar har följande kriterier: 1) ledningsgrupp som möter studenter en till två h/v i 24 veckor, 2) ledningsmöte i USA under två tillfällen, 3) fullständig access till strategisk och finansiell data, 4) omhändertagande av två studenter på företagets huvudkontor under tre till fem dagar (GAP, requirements, 2014). MAP/GAP följer en universitetstermin om sex månader där erfarna MBA-studenter hjälper företagen med marknadsanalyser och marknadsstrategier, affärsplaner och liknande. Studenterna som också innehar praktisk affärserfarenhet agerar som konsulter för att mana fram en komplett, global plan för de företag som blivit antagna (Tekes, GAP, 2014).

Sammanfattning

Finlands tillvägagångssätt manar till en ökad förenkling av företags relation och nyttjande av innovationssystemets resurser. Den kostnad som företagen bär är kopplad

17. Vigoprogrammet startades 2009 av *Ministry of Employement and Economy,* men drivs av ett privat företag (Vigo, fi) och faller därmed ur kriteriet för denna studie. En kortare beskrivning återfinns i appendix.
18. Fudan iLab Program och Tsinghua SEM i Kina samt UCLA NUS Management Practicum i Sydöstra Asien; Malaysia, Singapore (Tekes, Go global, 2014). Fudan iLab Programmet, exemplifierandes Asien som helhet, är ett mindre omfattande program, men Tekes kan likaså här stå för deltagarkostnaden (Fudan iLab, 2014).

till deras redan bevisade tillväxtsiffror. Omsättningskrav på som minst 500 000 EUR för tillväxtprogram likt Let´s Grow och Tillväxtbanan inbegriper mognare bolag. Paraplyansatsen är i detta fall menad att välja ut bolag efter en första webbgallring utifrån där de befinner sig och slussa in dem till rätt aktör i rätt tid. Den nuvarande betoningen på finansiering inom programmen som helhet, som ett sätt att balansera marknaden, skulle då kunna påverka tillväxtbolagen positivt i Finland. Ett scenario för ett NIY inom en programserie skulle då kunna gå från MAP/GAP till Let´s Grow alternativt Tillväxtbanan, beroende på produkt, tjänst och marknad.

Program i Danmark

Enligt ett regeringsinitiativ, initierat 2005, har ICDK ett antal aktörer till hjälp för att driva främjandeprogram och aktiviteter (ICDK 2014). ICDK arbetar genom sju s k innovation centres[19] världen över och erbjuder fyra olika program[20] för små- och medelstora företag som vill öka sin involvering på dessa platser.

Tabell 7: Danmarks initiativ på programnivå

DANMARK	Entrepreneurship and innovation camp	Innovation Growth	Innovation Package	Science and Technology Scouting program
Typ av program	Riktad delegationsresa	Tillväxt	Rådgivning	Innovation, delegationsresa
Land	Innovation Center	Danmark, Innovation Center	Innovation Center	Innovation Center
Målgrupp	Entreprenörer och SMFs, < 100 anställda, omsättn 150 MDKK	Teknikintensiv SMFs, < 100 anställda, omsättn 150 MDKK	Teknikintensiv SMFs, < 100 anställda, omsättn 150 MDKK	Teknikintensivt SMFs, < 250 anställda, omsättning < 375 MDKK
Utbildningsplats	Danmark och utvalt innovation center	Utvalt innovation center	Utvalt innovation center	Utvalt innovation center
Tidsperiod	3 till 5 dagar	Steg 1: Förberedelse Steg 2: Implementering	35-100 timmar	Ej spec
Samverkande aktörer	ICDK	ICDK	ICDK	ICDK
Programkostnad	10 000 - 15 000 DKK	Steg 1: Gratis, Steg 2: 945 DKK/tim. 35 % av kostnaden subventioneras	945 DKK/tim. 35 % av kostnaden subventioneras	11 812,50 DKK per företag

19. München, New Delhi, São Paulo, Seoul, Shanghai, Silicon Valley och Tokyo.
20. Innovation tools som ICDK själva benämner dem.

I tabell 7 ovan presenteras de olika program som ICDK erbjuder SMFs som vill etablera sig på platser som München, New Delhi, São Paulo, Seoul, Shanghai, Silicon Valley och Tokyo. ”Entrepreneurship and Innovation Camp” är en riktad delegationsresa om 3-5 dagar som innefattar kontaktskapande möjligheter på plats så väl som bedömning av företagens affärsmodeller eller teknologier. ”Innovation Growth” genomförs i två steg. Det initiala steget är förberedande i vilket företags affärsmodell utvärderas och en plan för inträde på nya marknader detaljeras. Det andra steget är implementation i vilket ICDK bistår i den faktiska etableringen i på en eller flera av de platser där ICDK har fysisk närvaro. ”Innovation package” skräddarsys till varje företag och omfattar möten och seminarium med nyckelaktörer och utvärdering av affärsmodell. ”Science and technology scouting program” är ett program som erbjuds till 4-9 företag i syfte att få ökad kunskap om möjligheterna att realisera och kommersialisera tekniska innovationer.

Sammanfattning

De danska programmen följer en trappa, där inspiration initieras i ett tidigt skede av samma aktör som sedan kan vara med och främja både tillväxt och acceleration för de bolag som är intresserade. Det är det land i denna jämförelse som inte har ett universitet representerat inom sina tillväxtprogram. I regionspecifika program som Scaleit (som beskrivs i nästa kapitel) finns dock koppling till universitet och till lokala tekniska universitet i Danmark. ”Idén med ICDKs initiativ, som backas upp av ministern för utbildning- och forskning, är framförallt ett kunskapsutbyte, ett etablerande av olika partnerskap till gagn för tillväxtbolag och deras strategier för att nå framgång” enligt en främjare. Den potentielle entreprenören skulle kunna bli inspirerad av programmets tidiga steg, med en introduktion till ekosystemet och därefter, i senare skeden, få stöd på plats.

Kapitel 5

Exempel Silicon Valley

Under arbetet med att kartlägga initiativ och program som främjar internationalisering av tillväxtföretag och unga företag med tillväxtpotential framkom satsningar som syftar till att få företag att etablera sig i s k hot spots, ofta genom närvaro på plats. Silicon Valley är den plats där Norge, Finland och Danmark har representation sedan drygt tio år tillbaka och det får utgöra exempel på hur en sådan satsning kan se ut.

Economist Intelligence Unit definierar hot spots som en plats där företag kan komma in i existerande nätverk innehållandes vetenskaplig- och teknisk expertis, vilka också har goda länkar till akademiska forskningsinstitut som erbjuder en miljö där innovation kan stödjas och lättare kommersialiseras (EIU, 2004a gm Norden 2008:25). Utifrån begreppet hot spots går det att dela upp olika områden som mer eller mindre ”heta”. Med det menas att hot spots ses som snabbt växande geografiska kluster av konkurrerande företag och aktörer, med en initial dynamisk rörelse som skapar en miljö av innovativ drivkraft. Denna rörelse kommer sig av finansiell agglomerering, institutionella krafter samt ledares mentala inställningar. Av detta skapas dock över tid en homogenitet som dämpar graden av innovation. Denna homogena utveckling gör hot spots till områden som på sikt kan ge icke-hot spot-aktörer en konkurrensfördel (Pouder och St John, 1996:1192). ICDK i Danmark har gjort ett försök att definiera olika hot spots och klargöra deras tyngdpunkter. München skulle då kunna ses som platsen där innovativt ingenjörskap designas, d v s en teknologisk hub. Det finns en kooperativ approach i München som är länkad till Münich Network, en organisation som arbetar aktivt med strategiska partnerskap inom innovativa och teknologiska nätverk (Münich, 2014). Kina kännetecknas av ett gemensamt skapande, där länken till Shanghai utifrån en inkubatorstation därmed skulle kunna falla inom ramen för en hot spot (ICDK, Innovation Centres). Indien ses å andra sidan som en stark tillväxtmarknad för företag utifrån en mer generell beskrivning av regionen i stort. Silicon Valley ses i kontrast till

Kina, Tyskland och Indien som den hot spot som inbegriper en möjlighet att skala upp innovationer för just sådana aktörer som här avses[21]. Den något olikartade definitionen av hot spots skulle sålunda se ut enligt följande (ICDK, Innovation Centres).

Tabell 8: ICDKs definition av hotpots (ICDK, innovationcentres)

New Dehli-Bangalore	Attraktiv tillväxtmarknad
München	Teknologisk hub, nätverk och innovationscentrerat
Silicon Valley	Uppskalning i ett dynamiskt klimat för företag med hög potential
Shanghai	Långsam etablering genom t ex inkubatorstjänster med ett till tre års internationalisering

Kina, tillsammans med Indien och Sydkorea, har också beskrivits som s k innovation hot spots. Deras växande ekonomier har tillåtit större investeringar inom vetenskap och teknologi, något som inte motsvaras av de nordiska länderna. Studier visar på vikten av att samarbeta med dessa för att inte falla ifrån gällande innovationskraft (Norden, 2008:30). Kinas kompetenstäthet är också en faktor; som en maskin i producerandet av välutbildade talanger (Ibid:25). Ytterligare motiv för att se Kina som en hot spot-marknad på stark framväxt hänvisas till stora reformer inom hälso- och sjukvårdssektorn (Slush, 2014). Silicon Valley står, med sin långa historik av ekosystem, som förebild för hot spots, baserat bl a på de säregna regionala aktiviteter och initiativ som initierades under 50- och 60-talet i Kalifornien (Walshok, M. 2014). Det har gjorts försök att uppskatta långsiktigheten i Silicon Valleys ekosystem. Enligt några främjare förutsätts kommande hundraårsperiod visa på regionens värde som hot spot betraktat. Silicon Valley är ingen övergående trend. Platsen anses av flertalet främjare inte vara den enklaste marknaden, men dess värde är kopplat till en hög nivå av affärsmässighet som skapar en stark skiljelinje mellan vinnare och förlorare, mellan skarpa idéer och svagare ansatser. Flertalet främjare pekar också på att dess värde är länkat till en övergripande global närvaro genom andelen aktörer från olika länder och inom skiftande aktiviteter, något som inte återfinns i samma omfattning inom andra hot spots även om de kan sägas vara på frammarsch.

Nordiska initiativ i Silicon Valley för att främja SMFs internationalisering

Initiativen i Silicon Valley är främst riktade till företag i tillväxtskeden d v s företag med potential att skala upp, antingen från början eller utifrån en redan etablerad position. Storlek och utvecklingsfas kan variera, men det grundläggande kravet är att företag

21. Möjligheten att skala upp sina innovationer på kommersiell basis är i fokus för tillväxtföretag med hög potential, därav är Silicon Valley av specifikt intresse för denna studie.

som deltar i initiativen ska kunna växa snabbt och/eller generera återinvesteringar alternativt positiva samhällsekonomiska effekter i hemlandet med hjälp av aktuella främjandeinsatser. Målgruppen och målsättningen är då riktad till företag med hög potential som kan generera en global genomslagskraft på sikt, oavsett om dessa tidigare har kunnat bevisa en nationell konkurrenskraft. Silicon Valleys ekosystem bidrar i det avseendet med att validera dessa bolags konkurrens- och attraktionskraft och indirekt validera detsamma för landet i fråga.

Tabell 9: Nordiska initiativ i Silicon Valley[22]

	Innovation House/Norge	**Team Finland/ Finpro**	**Innovation Centre Denmark**	**Nordic Innovation House**
Etablerat år	2005	2007	(2005) 2006	2014
Ansvarig främjare	Innovasjon Norge	Tekes, Finnvera, Finpro	Utrikes, utbildnings- och innovationsdepartementet	Nordiska ministerrådet
Målsättning	Handelsutbyte samt återinvesteringar i NO Global positionering	Handelsutbyte samt återinvesteringar i FI Global positionering	Handelsutbyte samt återinvesteringar i DK Global positionering	Maximerat handelsutbyte och nätverksnyttjande till förmån för alla länder utifrån en nordisk matchning och positionering
Deltagande aktörer; Nätverk	Innovasjon Norge	Sitra, VTT, Academy of Finland (FinNode/ SHOK)	ICDK	Vinnova, ICDK, Innovasjon Norge, Team Finland/Finpro, Innovation Centre Iceland[22]
Typ av etablering	Kontor på plats	Kontor på plats	Kontor på plats	Gemensamt kontor

Innovation House, Norge

Innovation House Norge arbetar som ett specialiserat och öppet utlandskontor med starka länkar till både inhemska och internationella initiativ på plats i Silicon Valley. Genom samarbete med nationella och regionala kontor arbetar de för att främja tillväxt och internationalisering genom olika program. Enligt några främjare försöker Innovation House Norge nyttja kompetens inom olika delar av moderorganisationen Innovasjon Norge (IN) samt kluster och industrier för att hitta passande bolag inom ramen för urvalskriterier. Denna process är pågående och parallell med utåtriktad verksamhet inom nätverksbyggande för ökad konkurrenskraft. Enligt en främjare har

22. Islands delaktighet behandlas inte.

deras angreppssätt och kontor i Silicon Valley gett ringar på vattnet. Ansvarig främjare är Innovasjon Norge.

Team Finland, Finland

Finpro´s tidigare handelskontor i Palo Alto är fortfarande centralt för finländska främjande initiativ[23]. Team Finland arbetar sedan 2013 med olika program för att stärka ekonomiskt stabila inhemska bolag att växa internationellt. Ansatsen är lik de andra nordiska ländernas i att handelsutbyte står i fokus, liksom möjligheten att positionera finländsk konkurrenskraft (Finnvera, Team Finland, 2014). Team Finland arbetar aktivt med internationalisering av tillväxtbolag (Team FI, Internationalisering, 2014) och avser påverka omvärlden till förmån för finländsk ekonomi och finländska företag (Team FI, Omvärld 2014). Samarbetspartners är inte begränsat utan Finland nyttjar många aktörer inom innovationssystemet (Enterprise, FI, Partners). Främjare bekräftar detta som något av en paraplyapproach. Ansvariga främjare är Tekes, Finnvera och Finpro.

ICDK, Danmark

Enligt ett regeringsinitiativ, initierat 2005, har ICDK ett antal aktörer till hjälp för att driva främjandeprogram och aktiviteter. De sk SCALEit-programmen drivs av Innovation Center Danmark med partners som Vaektshus, Innovationlab och Symbion (SCALEit, 2014). Dessa aktörer knyts till ICDK genom olika initiativ och beroende av behov (ICDK, offer, 2014). Med sin starka regeringskoppling och en organisation bestående av tio personer täcker kontoret upp ett brett spektrum av arbetsuppgifter. Danmark har även en vetenskaplig attaché på plats enligt flera främjare. ICDK har en stark politisk koppling och är helt finansierat av regeringen med utrikesministeriet som drivande aktör på plats. Dansk innovationskraft är bl a på agendan, enligt en främjare, något som är jämförbart med andra nordiska initiativ.

ICDK administrerar en typ av trestegsprogram, SCALEit, vilket kan sägas beröra olika utvecklingssteg inom en internationaliseringsprocess. Grundarna till programmet, åtminstone en, ingår i ICDKs ledningsteam i Silicon Valley. Teamet inkluderar också serieentreprenörer som bl a har erfarenhet av kapitalanskaffning. Dessa hjälper programdeltagare att nå ut till nätverk, men även med strategiska frågeställningar av olika art. Den övergripande visionen är att få teknikbolag att skala upp sina verksamheter till en global nivå (SCALEit, us, 2014).

SCALEit Inspire är ett inspirationsprogram för den tekniska entreprenören med en nyfikenhet på Silicon Valley. Programmet ges på fyra ställen i Danmark och är ett kostnadsfritt event med syfte att inspirera till ökad kunskap gällande regionen och vad det kan innebära för entreprenörer och deras företag. SCALEit Inspire är öppet för alla intresserade. Programmet avser att koppla ihop det globala med det lokala genom att

23. Genom ett samgående under namnet FinNode, sammanstrålade innovationsmyndigheten Tekes handelskontor i San Jose och Finpro i Palo Alto, Silicon Valley 2007. De var mer fokuserade på trendspaning under denna tidiga period, men samarbetstanken har levt kvar trots att FinNode nu drivs från Finland. Detta enligt några främjare. En kortare introduktion av FinNode återfinns i appendix.

representanter från ICDKs organisation i Silicon Valley bjuds in som talare på dessa seminarier. Danska framgångsrika entreprenörer bjuds också in för att delge åhörarna sina berättelser (SCALEit Inspire, 2014).

Tabell 10: Danmarks initiativ på programnivå med fokus på innovation center Silicon Valley

DANMARK	SCALEit Inspire	SCALEit Ignite	SCALEit Accelerate
Typ av program	Inspiration	Initiering	Acceleration
Land	Danmark	Danmark, USA	Danmark, USA
Målgrupp	Entreprenörer	Startups	Startups Företag med hög potential
Utbildningsplats	Danmark, fyra platser	Danmark Silicon Valley	Danmark Silicon Valley
Tidsperiod	1 dag	1 vecka	12 veckor, varav 6 i USA
Samverkande aktörer	ICDK SCALEit Team	ICDK SCALEit Team Investerare Ekosystem i bl a Silicon Valley	ICDK SCALEit Team Investerare Ekosystem i bl a Silicon Valley
Programkostnad	Fritt inträde, endast anmälan	10 000 DKK för upp till 2 personer/startup	70 000 DKK per företag

Källa: SCALEit, us, 2014.

SCALEit Ignite har som syfte att ge programdeltagare en snabb kurs i hur Silicon Valley fungerar, t ex hur företaget kan bygga upp ett team på plats, hur företaget sätter upp ett legalt ramverk och hur amerikanska kunder alt investerare kan attraheras av det företaget har att erbjuda. Det föredras att deltagare har kommit en längre bit i produktutvecklingsprocessen, helst redan lanserat en produkt på marknaden. Produkten måste dessutom vara skalbar. De företag som anses ha den högsta potentialen blir utvalda att delta. Aktiva deltagare måste förbereda sig med en femtonsidig pitch (PowerPoint) tillsammans med en ensidig sammanfattning. Innehållet ska på ett tillfredsställande sätt kunna förklara affärserbjudandet. SCALEit Ignite kan ses som ett initieringsprogram som under en veckas tid introducerar företag och entreprenörer till Silicon Valleys ekosystem. Det finns möjlighet att knyta kontakter genom olika nätverk och events för att exempelvis testa affärsstrategier och modeller på industriexperter och andra aktörer som agerar inom området. Exempel på nätverksträffar kan vara paneldiskussioner med tidigare framgångsrika entreprenörer. Företagen uppmuntras att stanna längre, minst två veckor, för att möjliggöra bokningar av enskilda affärsmöten med personer och företag. Programmen ges löpande för att företag ska kunna komma in med ansökningar när som helst under året (SCALE, ignite, 2014).

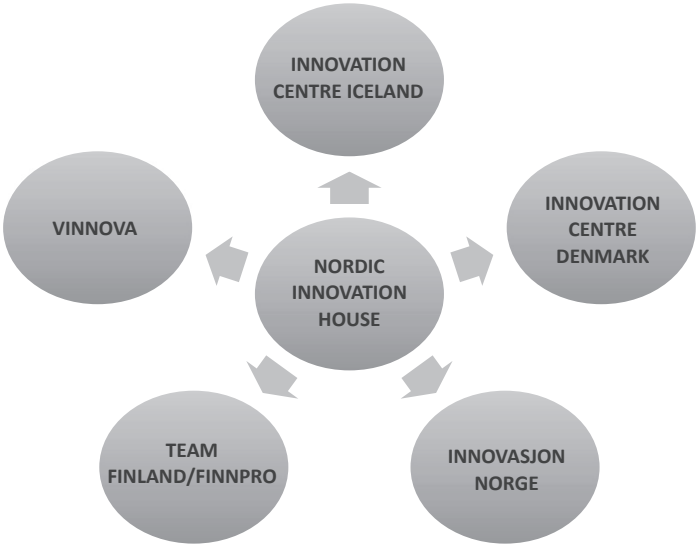
SCALEit Accelerate ses som en dörröppnare till den globala marknaden via Silicon Valley. Den danska teknologiska kunskapen anses hög, men effektueringen av global marknadsnärvaro anses däremot som svag, därav behovet av program likt detta. Vikten av att ge företag access till marknaden på en global skala för att främja dansk teknologi poängteras (SCALE, Accelerate, 2014). SCALEit Accelerate är designat för de tekniska företag som anses ha en stor potential gällande snabb och global tillväxt. Företagen ansöker och väljs därför utifrån uppskalningspotential och sannolikhet att lyckas i en dynamisk global region som Silicon Valley (SCALEit, Accelerate, 2014). Ansökan kräver exempelvis en s k one-liner om max hundra bokstäver och en webbsida (SCALEit, application, 2014) som bevis på marknadsnärvaro. SCALEit Accelerate inbegriper ett tolv veckor långt tillväxt- och internationaliseringsprogram, där entreprenörer/startups får tillgång till mentorer, rådgivare och s k innovation gurus i Silicon Valley. Programmet inkluderar också sådant som externa konferenser (minst tio stycken), inkubation och access till nätverkskontakter av vikt för företagen (introduktion till minst två domänexperter utlovas). Tio fördjupningsseminarier/workshops ingår, likaså minst fem events som handlar om varje företag specifikt. Deltagare är på plats i Palo Alto under en period av sex veckor (SCALEit, Accelerate, 2014).

Nordic Innovation House

Det treåriga projektet, Nordic Innovation House, är ett av tio projekt som under 2014 fått finansiering genom Nordiska ministerrådets program Nordic High Growth Entrepreneurship Initiative. Detta syftar till att öppna dörrar till den amerikanska marknaden och främja små företags skalbarhet. Genom att alla nordiska aktörer (se figur 2) får en gemensam plattform anses det numera finnas en bättre nordisk balans inom Silicon Valley, som uppfattas som den viktigaste inkörsporten till USA. Därmed har en möjlighet till global expansion för bolag skapats. Deltagande aktörer är Innovasjon Norge, Vinnova, Innovation Center Iceland, ICDK och Team Finland/Finpro (NordicOrg, 2014).

Nordiska ministerrådets initiativ lanserades den 24 september 2014 och den gemensamma arbetsplatsen som både är inkubator och resurscenter huserar redan 51 bolag (Innovation House SV, fb). Syftet är att erbjuda affärsmöjligheter i området med en betoning på att länka startupbolag till högkvalitativa mentorer samt ett nätverk av investerare och investeringsmöjligheter. Drivkraften i projektet kommer utifrån en avsaknad av alternativ för skalbarhet, trots hög kompetens inom innovation och konkurrenskraft inom Norden (NordicOrg, 2014). För svensk del föregicks projektet av ett års informellt samarbete mellan Vinnova, Almi och Innovasjon Norge. Ett fyraveckors pilotprojekt inom affärsutvecklings- och validering i Silicon Valley inom ramen för det norska programmet TINC blev startskottet för att formalisera detta samarbete som en nordisk aktivitet, där Sverige deltar fullt ut (Nordic Innovation House, 2014 och några främjare). Nordic Innovation House kan ses som ett virtuellt kontor, tjänsten finns tillgänglig för en årsavgift på 1200 USD, alternativt finns möjlighet att hyra en kontorsplats på plats för en kostnad av 1000 USD/månad. Urvalskriterierna kräver att kandidater innehar ett startup-bolag inom teknologisk industri (InnovationHouse, apply).

Figur 2: Nordiska initiativet och dess aktörer i Silicon Valley



Sammanfattning

De nordiska länderna har en fördjupad närvaro i Silicon Valley, något som kan anses vara fördelaktigt för Sverige. Mot bakgrunden av Vinnovas inledande delaktighet och Nordiska ministerrådets insats kan Sverige delta under mer formella former gällande arbetet med små bolag i behov av tillväxt på en internationell marknad. Det ska dock noteras att Sveriges deltagande i sammanhanget är i ett tidigt skede. Intervjuerna med främjarna på plats visar på fördelar såsom möjligheter till att mer handgripligen verka för mindre företag och främja deras innovationer i en dynamisk miljö. Kartläggningen visar på att aktörernas organisering och tyngdpunkt i regionens initiativ är något olikartad men deras ambition är tämligen likartad: att främja den nationella attraktions- och konkurrenskraften och säkra en global position framöver. I denna ambition lägger de nordiska initiativen ett ökat handelsutbyte. Vikten av att vara på plats betonas av samtliga intervjuade främjare. Samarbetet inom en region som Silicon Valley är uppbyggt kring nätverk och sociala kontakter. Vidare betonar de intervjuade främjarna och det tar tid att se de faktiska effekterna av att driva insatser av detta slag och långsiktighet är en nyckel till framgång. Det gemensamma initiativet Nordic Innovation House befäster en skandinavisk position och ger positiva associationer inom ekosystemet som kan komma alla till större del genom detta samverkande initiativ, enligt samtliga främjare. Likväl finns det en konsensus bland flertalet främjare att Sveriges närvaro behöver ökas för att generera någon genomslagskraft.

Kapitel 6

Effekter

Detta avsnitt presenterar effekter av olika främjare i Norge, Finland och Danmarks arbete. Tillgången på utvärderingar varierar mellan länderna och de utvärderingar som finns presenteras på organisationsnivå. Genomgående finns en pågående diskussion kring utmaningar med att mäta effekterna av internationaliseringsfrämjande insatser (se exempelvis RiR 2013:10). För att få indikation om de upplevda effekterna av programmen som ingick i kartläggningen genomfördes intervjuer med främjare i de olika länderna med särskild fokus på insatser och program i Silicon Valley. Resultaten från intervjuerna återgavs främst i föregående kapitel.

Norge

Arbetet med att utvärdera resultat av huvudmål- respektive delmål som Innovasjon Norges verksamhet har är tämligen transparent. Innovasjon Norges årsrapport har dock en bred ansats vilket påverkar möjligheterna att gå ner på programnivå. Svårigheten att separera Innovasjon Norges internationella arbete från det nationella uppmärksammades även av Tillväxtanalys i deras studie av främjandeinsatser för internationalisering (Tillväxtanalys, 2014:07). Under 2013 fick Innovasjon Norge 3,1 miljarder NOK i anlag från Stortinget och Fylkestingene (IN Årsrapport 2013: 12).

I 2013 årsrapport rapporteras en utvärdering av följande områden: 1) projekt som mottagit finansieringstjänster 2002-2012[24], 2) Kompetenstjänster 2007 – 2012 och 3) Internationell tillväxt, profilering och gemensamt engagemang i utlandet 2009 – 2012 (IN, 2013:6). Dessa områden ställdes mot Innovasjon Norges huvudmål: att bedriva lönsam samhällsekonomisk näringslivsutveckling och att initiera regionala

24. Gemensam insats av Innovasjon Norge (IN), Statistika Sentralbyrå (SSB), och Norsk institutt for landbruksekonomisk forskning, baserat på underlag från IN 7200 företag (ABs) som sedan har matchats med utvalda bolag för kontrollgruppen av SSB. Effekterna är signifikanta på enprocentsnivån.

näringsmässiga möjligheter. Måluppfyllnad redovisas enligt följande fem indikatorer[25] (se tabell 11 nedan).

Tabell 11: Huvudmåls uppfyllelse

1. Ökad omsättning med 9,7 %/år
2. Ökad produktivitet med över 3,3 %/år
3. Något ökad lönsamhet med 0,5 % /år
4. Ökad sysselsättning med 3,3 %/år
5. Ökat värdeskapande med 5,7 %/år

Källa: IN Årsrapport, 2013:7 ff.

Innovasjon Norge presenterar även kvalitativa resultat från kundundersökningar för åren 2002 till 2012. Den visar på att andelen som upplever att INs stöd för initiering och genomförande av projekt har ökat från 30 procent (2002) till 64 procent (2012).

Visionen för Innovasjon Norge är ”att ge lokala idéer globala möjligheter” utefter tre delmål. Delmål ett handlar om att få fram fler (globala) entreprenörer och rent konkret stimulera entreprenörer och startup företag till att utnyttja de möjligheter de har för tillväxt. Målet är att få fler entreprenörer att överleva och vidareutveckla sig (IN Årsrapport, 2013: i).

80 procent av företagen som har fått stöd från IN är fortsatt aktiva fem år efter bidraget, vilket kan jämföras med 70 procent i den kontrollgrupp av företag som inte har fått bidrag. Detta indikerar enligt IN att deras insatser ökat nystartade företags möjligheter att överleva.

Företag som har fått bidrag från IN visar även på en högre omsättningstillväxt – närmare 21 procent - under en treårsperiod jämfört med företag som inte har fått bidrag, dvs kontrollgruppen. IN visar också i sin utvärdering att andelen gaseller är även högre bland företag som har fått stöd från IN, jämfört med de som inte har fått det (IN 2013: 15). Sysselsättningsökning är +10,8 procent och värdeskapandet +8,3 procent under samma treårsperiod och i förhållande till kontrollgrupp. INs andel av den totala finansiella projektkostnaden för grundprojekt anses inte vara mer än 35 procent. 1 NOK från IN är till hjälp för att mobilisera 2 NOK från andra finansieringskällor (IN Årsrapport, 2013: 22).

Delmål två, som inbegriper en ökning av tillväxtföretag, innefattar att IN går in och stöttar innovativa företag med internationella ambitioner samt norskt näringsliv som arbetar för att säkra konkurrenskraft och lönsamhet. Tre insatsområden prioriteras; ett ökat antal internationella tillväxtföretag, fler innovativa företag samt en ökad produktivitet och lönsamhet inom företag (2013: i). Här har noterats en omsättningsökning

25. Här jämför IN företag som har fått medel med de som inte har fått medel under en treårs period. Omsättning är kopplat till försäljningsintäkter medan produktivitet och lönsamhet är länka till en totalkapitalräntabilitet. Sysselsättningstillväxt (antal anställda) och värdeskapande indikatorer gäller också differensen mellan IN kunder och en kontrollgrupp som inte har fått medel från IN (IN Årsrapport, 2013:7 ff).

med 8,4 procent/år, en produktivitetsökning med 3,5 procent/år, en lönsamhetsökning med 1,4 procent/år. Bidraget har mobiliserat annat kapital för 1,5 ggr pengarna. 68 procent av projekten bidrar till innovation i form av en produkt eller process (IN Årsrapport, 2013: 22-24).

Bedriftsøkonomisk Institutt (BI)[26] har sett över totala exportvärdet under perioden 2004-2011, där små företag stod för 13 procent och mikroföretagen 9 procent och medelstora företag 24 procent. Traditionellt exportmönster med närliggande land noteras, främst Sverige och Norge. Därnäst följer Tyskland, Storbritannien, Nederländerna, Polen, Finnland och USA. Born Globals står för en liten del av exportörerna, endast 350 av 22 000 med verksamhet sedan år 2000. De anses dock av BI ha mycket större potential än andra nyetablerade exportörer. Deras exportandel är hög men intjäning är lägre, vilket sannolikt kommer sig av att de antingen återinvesterar i bolaget under en tillväxtperiod eller innehar högre försäljnings- och marknadsföringskostnader på svåra marknader (IN Årsrapport, 2013: 36).

För delmål tre som inbegriper fler innovativa näringsmiljöer, mer samarbetsorienterade företag och mer innovativa och tillväxtstarka regioner har det noterats ett förstärkt engagemang inom tre insatsområden gällande det tredje delmålet. Målet för NCE-programmet är ökat samarbete inom klustren och externt. 3400 företag och 350 FoU-aktörer har varit involverade i detta arbete under 2013 vilket inkluderar kompetensutveckling och internationalisering som delar i det. Syftet är stärkta internationella relationer (IN Årsrapport, 2013:40-41). Klustersatsningen GCE sattes i spel under 2014 och där ingår internationaliseringen till ännu högre grad.

Finland

Team Finland som initiativ startade under 2013 och då effekter av initiativ liknande detta behöver mätas över en längre tid såsom tre eller fem år finns inga utvärderingar att tillgå. Resultat från aktörer såsom Tekes är därför mer gångbart. Tekes har exempelvis kunnat visa på deras ansträngningar för att främja SMFs påverkar. De har finansierat företag och forskningsorganisationer med 577 MEUR under 2013 och 67 procent av detta var gentemot SMFs. 680 start-ups har finansierats av samma aktör. De har totalt finansierat 1080 projekt (av drygt 3000 finansieringsansökningar). SMFs som finansierats av Tekes har ökat sin omsättning 20 procent snabbare än andra SMFs under perioden 2009-2012. Sysselsättningsgraden ökade också med en 17 procent snabbare takt än för andra SMFs mellan 2009-2012. Exportökningen för SMFs inom Tekes har noterats till 20 procent mellan 2009 och 2012. Avslutade projekt under 2013 har resulterat i 1030 patent eller patentansökningar (Tekes-hemsida, Results and impact; Team Finland).

En främjare beskriver det som att ett företag, som etablerats i Silicon Valley och tidigare deltagit i en programinsats, under en ettårsperiod kan ha skapat hälften av sina förtjänster genom användare i USA och på så vis också dubblerat personalstyrkan i

26. Bedriftsøkonomisk Institutt (BI) analyserade SSBs exportdata på uppdrag åt IN.

Finland eftersom FoU-delen fortsatt ligger kvar där. Det visar på en direktlänk mellan främjandeinsatser och sysselsättningstillväxt.

För sex år sedan etablerades tolv företag i Silicon Valley, vilket inkluderar företag likt Nokia. Numera är det över femtio företag med finsk härkost i regionen, vilket är mer än vad de andra nordiska aktörerna har sammanlagt. Åttio företag har gått genom programmet Let´s Grow. 75 procent är fortsatt aktiva, vilket pekar på att det finns bestående resultat inom liknande initiativ. Teamet i Silicon Valley har exempelvis varit delaktiga i 50 procent av dessa bolags värdeerbjudanden[27], enligt en främjare. 139 företag totalt sägs också ha varit eller är med i programmet Growth Track per den 16 april 2014. De flesta bolag som deltar i Growth Track är klassificerade som små (92 st). 21 microbolag (färre än tio anställda) har också deltagit. De är nästan lika många som de mellanstora bolagen, som har 26 deltagande. Unga bolag (etableringsår mellan 2000 och 2011) står för den största andelen (Enterprise, FI, companies). Born Globals benämns benämns exempelvis som NIY och är starkt kopplade till Tekes enligt både sekundärdata och främjare. Statistik gällande Tekes Venture Capital visar att finansiering till NIY gruppen, inkl Vigo (den statligt outsourcade tjänsten där investerare går in som delägare i bolagen), har ökat något från 2012 års 31 procentnivå (22/9 Vigo) till 32 procent (26/6 Vigo) under 2013 (Tekes Venture Capital, 2014).

Danmark

De danska programmen som drivs av ICDK anses vara effektiva och den feedback som ICDK får av bolagen är generellt positiv. Företagen anser att den kontaktyta de får tillgång till är värdefull för deras fortsatta affärer och affärsmodeller. Den möjlighet företagen har att stanna kvar och arbeta inom en inkubationsform har likaså ansetts positiv och flertalet har nyttjat detta erbjudande. ICDK anser att affärer kan göras direkt på plats och då särskilt inom tre områden: ICT, grön teknologi och hälso- och sjukvård, men det är fortfarande oklart var den största potentialen finns. En effekt är upplevelsen att dansk innovation har en global ställning vilket kan sägas utmynna från den kunskapsökning som genererats i regionen i utbytet mellan Danmark och Kalifornien. Nätverksmöjligheterna är en central orsak till närvaro på en hot spot. Ytterligare effekter kan kopplas till ”*expats*”[28], nyckelpersoner inom nätverk som i sin tur leder till viktiga KOLs (Key Opinion Leaders) inom en region. Enligt en främjare är det dock för prematurt att i detta stadie återge och påvisa någon socio-ekonomisk påverkan av specifika program. Enligt uppgift från sociala medier, så startar det tionde SCALEit Ignite programmet i november 2014 (ICDK, LinkedIn). Totalt har över 75 start-ups genomgått programmet och blivit alumni. Fler än 385 entreprenörer har deltagit i något av programmen och 9543 pitchar har gjorts (SCALEit, 2014)[29]. Enligt utsago

27. Respondenten avser programmet som det såg ut innan omorganisationen under senare delen av 2014. Perioden torde också omfatta 2007-2013/2014.
28. Expats refererar till det engelska uttrycket “ex-patriots” som personer som utvandrat tillfälligt eller permanent. I detta sammanhang avses utvandrare från Danmark till USA.
29. Dessa siffor inbegriper alla som gått igenom både Ignite och Accelerate; ett antagande är att det troligen inte inbegriper Inspire.

i en av intervjuerna har de flesta företag möjlighet att komma tillbaka till Danmark med förbättrade affärsidéer; ”utifrån detta perspektiv finns det en uppskattning från deltagare att de både fått testa sina kunskaper och blivit testade själva i ett marknadsmässigt sammanhang”. 20 alumniföretag är namngivna gällande SCALEit Accelerate (SCALEit Alumni)[30]. Skulle ett företag vilja stanna kvar i USA under en period finns dessutom inkubatorplatser tillgängliga inom ICDK. Som en av främjarna utryckte det: ”Sammantaget handlar ICDKs verksamhet om att företag ska få träffa rätta människor inom ekosystemet, de som har relevans för teamet, idéerna och verksamheten”.

Sammanfattning

Effekter av främjandeinsatser i Norge, Finland och Danmark är noterbara i varierande grad. Alla initiativ visar på en positiv utveckling, med Norge och Finland som här, med de data som funnits tillgänglig, även inkluderar en viss sysselsättningstillväxt. Främjande aktiviteter har också visat sig vara av värde för bolag i en tillväxtfas gällande att skapa möjligheter för ökad omsättning och lönsamhet, snabba på tillväxttakten och öka produktiviteten. Värdeskapandet ska även betraktas utifrån ett processperspektiv, något som särskilt intervjuerna understryker. Programmen främjar för företag att förbereda sig för och/eller initiera etablering utomlands, företrädesvis i en av de sk hot spots. Det ska dock understrykas att just kartläggning av de olika främjandeinsatsernas effekter är en akilleshäl i denna rapport, vilket beror dels på den tid och de resurser som fanns till förfogande att genomföra den delen av arbetet, dels på tillgången till god utvärderingsstatistik, något som både uppmärksammas i forskning och pågående policyarbete.

30. Troligen endast alumni till Accelerate eftersom startlänken hör till den sidan, dock ej bekräftat genom kvalitativ data.

Kapitel 7

Slutdiskussion

I denna rapport har ett antal initiativ och program som Norge, Finland och Danmark driver i syfte att främja internationalisering och tillväxt hos tillväxtföretag eller företag med tillväxtpotential kartlagts och exemplifierats genom en fallstudie. Detta avsnitt inleds med en diskussion om hur de olika länderna valt att organisera sina främjandeinsatser följt av en jämförelse mellan programmens innehåll och genomförande. Därefter diskuteras motiven och de upplevda effekterna av att ha etablerat sig i Silicon Valley.

Organisering av främjandeinsatser

Norge gjorde genom en omorganisation 2004 ett krafttag för att få fram en bättre styrning av offentliga medel. Fyra organisationer blev en: Innovasjon Norge som fick i uppgift att vara den statliga främjaren för utveckling och innovation av och inom företag och industri i Norge, om än med medel från olika departement. Denna typ av flerfaldig styrning – från departementen – av verksamheten kan ge upphov till en viss komplexitet och risk i förhållande till att nå avsedda ändamål, något som Riksrevisjonen påtalade i en rapport 2009. I Tillväxtanalys (2014) rapport tecknas uppdraget som tänkt att vara en ”one stop shop” (2014:57), vilket då skulle kunna sammanfalla med Finlands ”one window-approach”, som sjösattes 2013 i och med formeringen av Team Finland. Genom att den norska organisationen har satt upp sin verksamhet med ett övergripande mål och flera delmål kan ambitionen av ett internationaliseringsmål isoleras till viss del. Innovasjon Norge har representation i 30 länder samt i alla norska län.

Finland har med sin relativt nya organisation återigen satt samarbete i centrum för sina insatser. Tidigare samarbeten har bl a inkluderat FinNode som ett pilotprojekt i Kalifornien mellan Tekes och Finpro, något som vidareutvecklades till andra platser som Shanghai och Tokyo med ett antal komplementära aktörer som Sitra, VTT och Academy of Finland. Det möjliggör för nyttjande av olika kompetenser i främjandeprocesser,

något som även framhållits i intervjuerna. En främjare säger att ”*Finland ses som ett nätverkande land och alla aktörer involverande i internationalisering och innovation för en aktiv konversation kring ämnet*”. FinNode och SHOK[31] ses vidare som centrala pelare inom det finska innovationssystemet; de är aktiva inom olika industrisektorer och inom geografiska regioner. Team Finlands nyckelaktörer är finansieringsverket Finnvera, innovationsmyndigheten Tekes och företagarföreningen Finpro.

Ursprunget till en större fokusering av resurser inom finansiering gällande främjandeinsatser i Finland sägs av några av främjarna vara svagheter inom banksystemet och en behovscentrering gällande företags möjligheter att navigera inom innovationssystemet och dess aktörer. En one-window approach med en tydligare öppning gentemot företagaren skulle förenkla för dessa samtidigt som organisationerna skulle kunna samordna insatser och nå ett mått av effektivitet i både planläggning och uppföljning. Enligt en främjare ligger styrkan i att kunna erbjuda en till två dagars avgiftsfri rådgivning; att bolagen får en introduktion till innovationssystemet, i kombination med konkret stöd genom samtal om affärsplan och inriktning för verksamheten, inklusive en internationell expansion. Nästa skede har inte en lika konkret hands on-approach, utan bolagen hänvisas till regionala konsulter. En främjare framhåller att Finland tidigare inte haft lika stort fokus på lärande som på affärsmannaskap och skapandet av möjligheter, sannolikt för att det senare kan generera ökad lönsamhet på kortare sikt samt potentiellt positiva spillover-effekter även på lång sikt. T ex genom ökad sysselsättningsgrad med högre andel personal som arbetar inom FoU i Finland. En rapport från Tillväxtanalys visar även att ansträngningar görs för att utveckla metoder där det går att visa på effekter av medlemskap i Finpro och internationaliseringsgrad (Tillväxtanalys, 2014:55 ff).

Danmark har valt att organisera främjandeinsatser till tillväxtföretag under ICDK – ett partnerskap mellan Utrikesministeriet och Utbildnings- och forskningsministeriet. ICDK har sju innovation center utomlands och ICDK har en rad program som är utformade för att möta tillväxtföretagens behov. Export- och internationaliseringsfrämjande till andra grupper av företag ansvarar Exsportrådet för. Det finns också en direkt ambition att förmedla kunskap, både lateralt och vertikalt, inom några få industriområden för ökat djup. Fördelarna är många medan svårigheter ligger inom samordningen. Personal är kopplad till olika ministerier, där olika mandat kan resultera i utmaningar i det operativa arbetet. ICDKs tjänster inkluderar också konsulttjänster, och är i det fallet mer likt ett traditionellt utländskt handelskontor; arbetet inom detta område sker via departementen och genom personliga nätverk. En främjare säger att organisationens fokus på platser som Silicon Valley har historiska koppling och bygger på ett tidigare danskt exportfokus. Tillväxtanalys (2014:07) beskriver det danska exportrådets elektroniska uppföljningssystem som utvecklat. I systemet kan antalet företagskontakter, kundnöjdhet och självfinansieringsmålet följas upp.

31. En kortare introduktion till dessa organisationer återfinns i appendix.

Program för att främja tillväxtföretags internationalisering

En jämförelse ger vid handen att alla program avser att främja tillväxt, dock i olika faser av företagens utveckling och med olika tyngdpunkt på programinnehåll. Norge kan sägas ha en stegvis processutveckling, om än inte organiserade inom en viss programserie utan snarare genom olika typer av program. De klusterprogram som drivs i Norge initierades som nationella och regionala program men har under 2013 breddats till att även anta en mer global ansats. Att skapa länkar mellan utlandsrepresentationen och det regionala arbetet på nationell nivå betonas. En av främjarna uttrycker det på följande sätt: ”*Tanken är att Innovasjon Norge ska kunna kanalisera resurser genom hela systemet och att det som utlandskontoren gör blir en påbyggnad av distriktskontorens arbete*”.

Finland ter sig, inom de utvalda programmen, ha ett större fokus på etablerade små- och medelstora företag, med ett antagande att dessa har ett större mått av (affärs)kunskap, om än inte nödvändigtvis internationaliseringsförmåga. Det centrala är att det finns en stabilitet i bolaget som tillåter internationell expansion, vilket i undantagsfallet även kan inkludera ett startup-bolag med investeringskapital enligt en främjare. Finlands globala approach har i programhänseende också minst att göra – av jämförbara alternativ – med någon specifik region, det är helt upp till företagen och deras egna önskemål och drivkrafter för tillväxt på nya marknader. Finländska främjare framhåller dock vikten av att företagen behöver visa en vilja och ambition för marknader/platser av särskilt intresse.

Danmarks stegvisa program tycks fungera som påbyggnadsmoduler med fokus på att möjliggöra för en fullskalig internationalisering i den sista modulen. Det finns en logisk progression från inspiration, initiering och acceleration. Danmark har även, via ICDK, olika typer av program som aktivt länkar små eller medelstora företag (beroende på programinriktning) till städer som anses vara hot spots. Denna inriktning finns även i program som Norge och Finland erbjuder, dock inte lika uttalat. Enligt många främjare är inriktningen instrumentell för att företag ska komma in i existerande nätverk.

De program som direkt fokuserar på internationalisering inriktas i de flesta fall på innovation utifrån antagandet att företaget ska kunna erbjuda marknaden något unikt och skalbart samt attrahera och nyttja kapital tämligen omgående för att accelerera tillväxten på nya marknader. Ett indirekt fokus på internationalisering handlar däremot om förberedelse och en sådan insats koncentreras på att bygga kunskap inom områden som hanterar exempelvis modeller, tankesätt och strategier centrala för internationalisering. Det senare genererar snarare en internationaliseringsförmåga inför en framtida internationalisering.

Etablering i Silicon Valley

Norge, Finland och Danmark har valt att ha representation på plats i Silicon Valley och samtliga initiativ etablerades mellan 2005 och 2007. Det finns skillnader mellan länderna gällande vilka som står som ansvariga främjare och hur många aktörer som

involveras. I Norge är initiativet centrerat till en organisation: Innovasjon Norge, medan tre olika organisationer hanterar det finska främjandet: Tekes, Finnvera och Finpro. I Danmark ligger initiativet på departementsnivå.

Främjare på plats i Silicon Valley bekräftar vikten av att just vara på plats och att hitta rätt samarbetspartners. Det är inte så lätt som det kanske kan tyckas och tar längre tid än förväntat. Dynamiken kan likaså vara svår att förstå och internalisera utan att vara på plats, enligt några främjare. Finlands nya ansats att koppla upp företag gentemot privata konsulter kan från detta perspektiv ses som ett ökat krav på företagen att själva ansvara för urskiljning, enligt en främjare. Detta i sin tur ställer krav på kunskap och förståelse om vad en initial affärskontakt eller etablering med en dynamisk miljö som Silicon Valley innebär. De olika främjarnas arbetsinsatser involverar, just av den orsaken, i många fall en deltagarförberedelse inför mötet med ekosystemet Silicon Valley. Några av främjarna menar att det likaså finns ett fokus på att koppla ihop programdeltagare med olika experter. Det vilar ett stort ansvar på främjaren i att kunna producera kvalitativa kontaktytor för specifika industrisegment och/eller andra statliga aktörer. Det handlar om att finna gemensamt fördelaktiga, synergiska element inom möjliga samarbeten, som en främjare uttrycker det och som flertalet styrker.

Utmaningen för offentliga främjare att verka inom hot spots kan enligt en främjare beskrivas utifrån det informella fält de arbetar inom; något som kan vara en erfarenhet som behöver bemästras för att lyckas arbeta både effektivt och värdeskapande. Detta perspektiv sätter fokus på sociala nätverk som tätt sammanknutna med affärsnätverk och som ett insteg till internationalisering (jmf Chetty och Pattersson, 2002). Ett ekosystem innehållandes ett antal relationsrelaterade noder bygger på de intryck och det rykte som skapas. En främjare framhåller att ”*ryktet bygger förtroende och säkerställer aktörens värde i förhållande till de initiativ eller de aktiviteter som skapas*”. Av den anledningen är det angeläget att kontinuerligt söka och bygga nya relationer för att inte tappa nerven i ekosystemets dynamiska tråd, till förmån för de bolag som kopplas till aktören i fråga. Social intelligens kan utifrån denna synvinkel sägas vara lika grundläggande för främjaren liksom för företagen (jmf Baum och Bird, 2010). För att återknyta till vikten av att veta var behoven för företagen bäst kan bli mötta och när detta kan ske kan är vetskapen om på vilket sätt en viss typ av företag kan dra fördel av ett nätverk väsentlig (Hallen och Eisenhardt, 2012).

Kapitel 8

Slutsatser

En jämförelse mellan internationaliseringsprogram och initiativ, riktade till tillväxtföretag eller företag med tillväxtpotential i Sverige, Norge, Finland och Danmark visar att Sverige har få program, att de är sinsemellan relativt frikopplade och att de varierar från rena finansieringsprogram till platsspecifik temporär utbildning i t ex Silicon Valley. En fördjupad kartläggning av program och initiativ som erbjuds av offentliga aktörer i Norge, Finland och Danmark visar på en mångfald av specialiserade erbjudanden till tillväxtföretag i olika faser så väl som inriktning.

Nordiska länder ses som skickliga på innovation men mindre kompetenta på kommersialisering, vilket gör en global positionering något problematisk. Vikten av att, som offentlig främjare, få in företag i nätverk som direkt influerar deras möjligheter att kommersialisera innovation samt kommersialisera skalbart internationellt poängteras som ett sätt att överkomma detta hinder. Detta blir en fråga om att sänka barriärer till marknaden snarare än att ta bort hinder, vilket kan tyckas kontraproduktivt men har ett värde i och med att innovationer måste ha en egen bärkraft. Rent konkret handlar det om att programmen ska främja innovationskraft så till vida att de kan understödja förmågan hos deltagarna att ta kommersialiseringsprocessen vidare och att skapa relationer till globala marknader och nätverk av betydelse. Nätverkens betydelse är sålunda att betrakta som centrala i att skapa förutsättningar för företagens tillväxt.

Ändrade internationaliseringsmönster ställer nya krav på internationaliseringsfrämjandet

Internationaliseringsmönstren för bolag under tillväxt är olikartade och som både forskning och praktik visar: mångfacetterade. Värdet av program som bygger på samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och universitet för denna grupp av företag är att behovet av resurser och kunskap kan kopplas till företagens utvecklingscykler.

Med detta perspektiv i åtanke skulle främjandeinitiativ som tar företags utvecklingsskeden i än större beaktande, särskilt i förhållande till deras samlade kunskapsnivå, beskrivas som särskilt värdefulla i en internationaliseringsprocess. Genom att fokus skiftat gentemot externa nätverk som möjliggörande av tillväxtstrategier (Nambisan och Sawhney, 2011) har utmaningarna ökat för både företag och främjare. Detta beror på att kunskap kontinuerligt behöver inhämtas och nyttjas för att processerna ska vara effektiva och generera högst möjliga påverkan. Relationer har blivit centrala gällande anpassningen av innovationer gentemot en marknad, samtidigt som länkade företag inom exempelvis olika nätverk då möjliggör samarbete och underlättar informationsöverföring. Små- och medelstora företag brottas dock fortsatt med utmaningar att komma in i relevanta nätverk för att möjliggöra affärer och/eller innovation. Om de är nystartade kan det även innebära begränsningar i tillgång till resurser, både finansiella och humana. Offentliga insatser för internationaliseringsfrämjande kan här spela en roll. Program och plattformar av främjare har visat sig vara brobyggande i möjliggörandet av kunskap gällande hur företag kan skapa tillväxt på andra marknader. Främjarens roll är dubbel, de kan stötta företagen i uppbyggandet av ny kunskap som är användbar vid internationell expansion samt påskynda tillväxten på nya marknader.

Främjandeinsatser för att höja internationaliseringsförmågan

En viktig observation gällande program som syftar till att höja företags internationaliseringsförmåga är att det bör finnas en grund för mottagande av kunskap, d v s en förmåga att tillgodogöra sig och att använda den nya kunskapen. För att avhjälpa brister i internationaliseringsförmåga är det viktigt att programmens innehåll och genomförande utformas med denna målsättning som ledstjärna. Ett gott exempel är den stegvisa programuppdelning som Danmark byggt upp. Även den finska urvalsprocessen med ett internationaliseringstest som ett sätt att få företagen att själva inse var i processen de är och vilka former av stöd de behöver. En webbansökan i en initial urvalsprocess kan också vara ett sätt att samordna insatser med andra aktörer inom innovationssystemet samt fördela resurser till rätt instanser. Det skulle också stödja de företag som saknar kunskap gällande vilken aktör som bäst kan agera främjare i deras utvecklingsprocess.

Det finns ett behov av förbättrade metoder för att utvärdera om och hur företag kan tillgodogöra sig kunskapshöjande insatser. Företag som saknar förmåga att kapitalisera på de möjligheter de fått från t ex Silicon Valley ses av en främjare som: ”ett ej fullgott nyttjande av främjanderesurser”. Flertalet främjare talar om timing som centralt, en för tidig introduktion kan t ex skada en innovations legitimitet framöver. De företag som attraherar kapital vid fel tillfälle, d v s för tidigt, kan få svårt att återta en attraktiv position vid ett återkommande tillfälle. Värdet av att förstå gradskillnader i entreprenörskapet i relation till dynamiska regioner och hot spots ska inte heller underskattas. Det gäller framförallt hur företag kan förmås tänka internationellt, få förståelse för tillväxtprocesser på nya marknader samt bygga upp internationaliseringsförmåga. Att göra en korrekt avvägning här är av vikt för främjaren, d v s att kunna

balansera företags behov, tillväxtvilja och tillväxtfas. Med en tydligare förståelse av kunskapsbehoven hos SMFs kan kvaliteten i innehåll och utformning av programmen höjas, bl a i form av än bättre matchning och ett bättre tillvaratagande av resurser. Vikten av att framhålla olika marknader och hot spots i förhållande till företags behov kan inte nog understrykas. Kan företagen artikulera varför en viss hot spot skulle ge värde i deras kommersialiseringsprocess kan främjaren hjälpa företagen att få tillgång till detta. Företag som saknar en förståelse gällande behov och krav kan behöva bygga upp kunskap kring vad som är den bästa matchningen för deras tillväxt.

Svårigheter att på förhand ”pick winners” utgör ett dilemma. Det företag som är framgångsrikt och snabbväxande idag behöver inte vara det imorgon. Därför är det viktigt att använda internationaliseringsfrämjandet framförallt för att uppmuntra till kompetensutveckling, något som ger förutsättning för positiva effekter över tid. Typen av program är i grunden en resursfråga för bolagen, då dessa dels kräver finansiella resurser, dels innebär ett tapp av nyckelkompetenser under en viss tid. En kategorisering av utvecklingsfaser i förhållande till främjandeinsatser för internationalisering och internationaliseringsförmåga kan vara värdefullt för att öka genomslagskraften samt möjliggöra för mätbara mål. Det handlar om att betrakta internationaliseringsfrämjande som insatser som har nationell såväl som internationell basis.

Referenser

Rapporter och vetenskapliga tidskrifter

Acs,Z., Parsons, W., Spencer, T. (2008) High-impact firms: gazelles revisited, unpublished manuscript prepared for the United States Small Business Administration.

Baum, R. & Bird, B. (2010) The successful Intelligence of High Growth Entrepreneurs: Link to New Venture Growth, *Organization Science*, 21 (2): 397-412.

Boermans, M.A., Roelfsema, H., 2013. The effects of managerial capabilities on export, FDI and innovation: evidence from Indian firms, *Asian Business & Management*, 12: 387-408.

Chetty S, Campbell-Hunt C (2004) A strategic approach to internationalization: A traditional versus a 'born-global' approach. *Journal of International Marketing*, 12 (1):57-81.

Chetty S, Patterson A (2002) Developing internationalization capability through industry groups: The experience of a telecommunications joint action group. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1):69-89.

Chetty S, Wilson HIM (2003) Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12 (1):61-81.

Chetty, S. & Holm, D.B. (2000) Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach, *International Business review*, 9: 77-93.

Coad, A (2009). *The growth of firms – a survey of theories and empirical evidence*. UK, Cheltenham: Edward Elgar Publishing limited.

Coviello NE, McAuley A (1999) Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39:223-256.

Coviello NE, Munro H (1997) Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review* 8(2): 361-86.

Daunfeldt, S-O., Elert, N., Johansson, D., (2010). The economic contribution of high-growth firms: do definitions matter? Working Paper no 151, Stockholm: Ratio.

Durmusoglou, S., Apfelthaler, G., Zamantili Nayir, D., Alvarez, R., Mughan, T. (2012). The effects of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: a multidimensional view of export performance, *Industrial marketing management,* 41:680-691.

Eliasson, K., Hansson, P., Lindvert, M. (2012). Do firms learn by exporting or learn to export? Evidence from small and medium-sized enterprises?, *Small Business Economics*, 39:453-472.

Evans, D. S, (1987) The relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries. *Journal of Industrial Economics*, 35 (4), 567-581.

Hallen, B & Eisenhardt; K.M (2012) Catalyzing Strategies and Efficient Tie Formation: How Entrepreneurial Firms Obtain Investment Ties, A*cademy of Management Journal,* 55(1): 35-70.

Henrekson, M. & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence, *Small Business Economics* 35(2): 227-244.

Hilmersson M. & Jansson, H (2012) International network expansion processes to institutionally different markets: Entry nodes and processes of exporting SMEs. *International Business Review*, 21(4): 682-693.

Johanson, J., Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). "The Uppsala internationalization model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, 40: 1411-1431.

Jones, M (1999). The internationalization of small high-technology firms, *Journal of International Marketing*, 7(4): 15-41.

Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing*, 8:11-26.

Lane, P., Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal,* 19:461-477.

Mason, C., & Brown, R (2013b). Entrepreneurial Ecosystems and growth-oriented entrepreneurship, Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship.

Mason, C., Brown, R (2013a). Creating good public policy to support high-growth firms, *Small Business Economics*, 1-15.

Meuller, S., Volery, T., von Siemens, B. (2012) What do Entrepreneurs actually do? An observational study of Entrepreneurs' everyday behavior in the Start-up and Growth stages, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5):995-1017.

Moen O, Servais P (2002) Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing* 10(3):49-72.

Nambisan, S. & Sawhney, M. (2011) Orchestration Process in Network-centric Innovation: Evidence From the Field, *Academy of Management Perspectives*, 40, pp. 40-57.

OECD (2007) Eurostat Manual on Business Demography Statistics, Paris OECD.

Pouder, & St.John (1996) Hot spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation, *Academy of management Review*, Vol.21, No.4, 1192-1225.

Senik ZC, Scott-Ladd B, Entrekin L, Adham KA (2011) Networking and internationalization of SMEs in emerging economies, *Journal of International Entrepreneurship* 9:259-281.
Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy, *Small Business Economics*, 33(2): 141-149.
Sharma D.D., & Blomstermo A (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12 (6):739-53.
Tillväxtanalys (2011) Snabbväxarnas dynamik: Är hög företagstillväxt uthållig? 2011:15. Dnr: 2011/059.
Tillväxtanalys (2014) Effekter av statens främjandeinsatser för internationaliseringutveckling av mätmetoder och indikatorer. 2014:07. Dnr: 2014/006.
Tillväxtfakta 2014: Internationalisering 3.0 – nya vägar och möjligheter för svenska små- och medelstora företag, Tillväxtanalys årsbok.
VI 2013:21 OECDs utvärdering av Sveriges Innovationspolitik. En sammanställning av OECDs analys och rekommendationer. Vinnova i samarbete med Entreprenörskapsforum.
Welch, D.E, Welch, L.S, Young, L.C., and Wilkinson, I.F. (1998) The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues, *Journal of International Marketing*, 6(4): 66-82
Yli-Renko, H., Autio, E. & Tontti, V. (2002) Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11 (3), 279-304.

Webbkällor

Arena, om, 2014. http://www.arenaprogrammet.no/no/Om-Arena/ (20141007).
Arenaprogrammet, om Arena, 2014, http://www.arenaprogrammet.no/no/Om-Arena/ (20141021).
Business Bootcamp, 2014, http://www.innovasjonnorge.no/bootcamp2/#.VC6bkxbBJlB (2014-10-03).
Enterprise FI, 2014. http://www.yrityssuomi.fi/en/web/kasvuvayla;jsessionid=946C69CA4A61EF890C1BE4586C4C9DAF (2014-09-26).
Enterprise FI, who. http://www.yrityssuomi.fi/en/web/kasvuvayla/kenelle-kasvuvayla-on-tarkoitettu (2014-09-26).
Enterprise, FI, companies, http://www.yrityssuomi.fi/en/web/kasvuvayla/kasvuvayla-an-valitut-yritykset (2014-09-26).
Enterprise, FI, Partners. http://www.yrityssuomi.fi/en/web/kasvuvayla/kasvuvaylan-yhteistyokumppanit (2014-09-26).
Erawatch, 2012 http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/country_pages/fi/supportmeasure/support_mig_0008?matchesPerPage=5&orden=LastUpdate&searchType=advanced&intergov=all&tab=template&index=Erawatch+Online+EN&sort=&avan_other_prios=false&searchPage=4&subtab=&reverse=true&displayPages=10&query=&country=fi&action=search (2014-09-16).

FinNode, konsulat, 2012 http://www.finland.org/public/default.aspx?nodeid=44643&contentlan=2&culture=en-US (20140916).
FinNode, Linkedin, 2014. https://www.linkedin.com/company/finnode (2014-09-16).
Finnvera, 2014, http://www.finnvera.fi/swe/Export-och-internationalisering (20141006).
Finnvera, let´s grow. http://www.finnvera.fi/swe/Export-och-internationalisering/Tillvaext-fraan-den-internationella-marknaden/Team-Finland-LetsGrow-finansieringsprogram (20141006).
Finnvera, Team Finland, 2014. http://www.finnvera.fi/swe/Export-och-internationalisering/Tillvaext-fraan-den-internationella-marknaden/Team-Finland (20141006).
Finpro, 2014. http://www.finpro.fi/web/english-pages/svenska-sidan (20140821).
Finpro, sv, 2014, http://www.finpro.fi/web/finpro-eng/svenska-sidan (20141022)
Fudan iLab, 2014. http://www.tekes.fi/en/programmes-and-services/grow-and-go-global/market-access-program/fudan/ (20140926).
GAP, requirements, 2014. http://www.anderson.ucla.edu/programs-and-outreach/global-access-program/requirements (20140822).
ICDK, 2014. http://icdk.um.dk/# (20140926).
ICDK, background, 2014. http://icdk.um.dk/en/about-us/background/ (20140821).
ICDK, innovationcentres. http://icdk.um.dk/en/about-us/innovationcentres/ (20140926).
ICDK, investor, http://icdk.um.dk/en/whatweoffer/investor/ (20141006).
ICDK, LinkedIn, Innovation centre Denmark Silicon valley, post genom Lene Sjorslev Schulze på LinkedIn-grupp den 10 Okt 2014.
ICDK, offer, 2014. http://icdk.um.dk/en/whatweoffer/ (20141006).
ICDK, researcher. http://icdk.um.dk/en/whatweoffer/researcher/international-network-program/ (20141006).
ICDK, services, http://icdk.um.dk/en/whatweoffer/services/ (20141006).
IN, Business Bootcamp, http://www.innovasjonnorge.no/no/Ut-i-verden/global-entrepreneurship/bootcamp2/#.VEpBlhbBI_M (20141024)
IN, GET. http://www.innovasjonnorge.no/no/Ut-i-verden/global-entrepreneurship/GET/#.VEpCZxbBI_M (20141024)
IN, TEA, http://www.innovasjonnorge.no/no/Kontorer-i-utlandet/uk/Marked-og-muligheter/tea-techcity-executive-accelerator/#.VEpLQBbBI_O (20141024)
IN, årsredovisning, 2013. Oslo: Innovasjon Norge. http://www.innovasjonnorge.no/PageFiles/648553/Årsrapport%202013.pdf (20141015).
Innovasjon Norge (2014) Årsrapport 2013. Oslo: Innovasjon Norge. http://www.innovasjonnorge.no/PageFiles/648553/Årsrapport%202013.pdf (20141015)
Innovasjon Norge, GET. http://www.innovasjonnorge.no/no/Ut-i-verden/global-entrepreneurship/GET/#.VCQVrRbBLos (20140925).
Innovasjon Norge, näring. http://www.innovasjonnorge.no/Pagefiles/612312/Oppdragsbrev%202014%20NFD.pdf (20140925)

Innovasjon Norge, TINC Asia. http://www.innovasjonnorge.no/no/Ut-i-verden/global-entrepreneurship/tinc-asia/#.VCQRDxbBLos (20140925).
Innovasjon Norge, TINC. http://www.innovasjonnorge.no/no/Ut-i-verden/global-entrepreneurship/TINC-Tech-INCubator/#.VCQGWBbBLos (20140925).
InnovationHouse, apply, http://www.nordicinnovationhouse.com/apply/ (20141022)
InnovationHouse, S.V, fb, InnovationHouse Silicon Valley, fb-post 2014-10-17, https://www.facebook.com/innovationhouse
Internationaliseringstest, team finland, 2014, https://oma.yrityssuomi.fi/sv/kansainvalistymistesti (20141022)
Let´s grow, fi, sv, http://letsgrow.fi/sv/ (20141022)
Lets Grow, sv, 2014. http://letsgrow.fi/sv/ (20140926).
Munich, 2014. Munich network http://www.munichnetwork.com/technology-innovation-network.html?L=1 (20140821).
NCE, 2012. NCE-programmet, Programbeskrivelse, revidert 5 Juni 2012. www.nce.no
NCE, 2014, http://www.nce.no/no/Om-NCE/ (20141021).
NCE, artikel, 2014, http://www.nce.no/no/Artikler1/Norwegian-Innovation-Clusters/ (20140919).
NCE, eng, 2014, http://www.nce.no/no/Om-NCE/About-NCE/ (20140919).
NCE, no, 2014, http://www.nce.no/no/Om-NCE/ (20140919).
NCE, årsrapport, Naeringsklynger- for fremtidens innovative naeringslive. 2014. http://www.nce.no/PageFiles/1287/Klyngemagasin%202014%20Endelig.pdf (20141021).
Norden, 2008, Establishment of Nordic Innovation Centres in Asia? Norden, Nordic Council of Ministers. ANP 2008:738.

Nordic Innovation House, programs, 2014. http://www.nordicinnovationhouse.com/programs (20140926).
NordicOrg, 2014. http://www.nordicinnovation.org/news/nordic-innovation-house-opens-in-silicon-valley/ (20141006).
PROFict, 2014. http://en.profict.fi (20140822).
Riksrevisjonen (2009). Riksrevisjonens undersokelse av Innovasjon Norge som statlig naeringsutviklingsaktor. Dokument nr. 3:4 (2008-2009). Oslo: Riksrevisjonen. https://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Dokumentbasen/Dokument3/2008-2009/Dok_3_4_2008_2009.pdf (20141015).
SCALE, Accelerate, 2014. http://www.scaleit.us/accelerate/ (20140821).
SCALE, application, 2014. https://podio.com/webforms/8536632/635283 (20140926).
SCALE, Ignite, 2014. http://www.scaleit.us/ignite/ (20140821).
SCALE, Inspire, 2014. http://www.scaleit.us/inspire/ (20140926).
SCALEit, 2014. http://www.scaleit.us/partners/ (20140821).
SCALEit, alumni, 2014, http://www.scaleit.us/alumni/ (20141022)
SCALEit, us, 2014. http://www.scaleit.us/about/ (20141008).
SHOK, 2014, http://www.shok.fi/en/ (20140917).

SHOK, background http://www.shok.fi/en/activities/background-and-objectives/ (20140917).
SHOK, benefits, http://www.shok.fi/en/activities/benefits/ (20140917).
SHOK, Media http://www.shok.fi/en/media/ (20140917).
Slush, 2014, http://www.slush.org/2014/10/announcing-slush-health/ (20141024)
STING, our programs, http://www.stockholminnovation.com/en/our-programs/other-programs-with-sting/go-global-medtech/
Team Fi, 2014. http://www.team.finland.fi/public/default.aspx?contentid=307536&contentlan=3&culture=sv-FI (20141006).
Team FI, internationalisering, 2014. http://www.team.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=46794&contentlan=3&culture=sv-FI (20141006).
Team FI, Omvärld, 2014. http://www.team.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=46800&contentlan=3&culture=sv-FI (20141006).
Team Finland, internationalisering, http://tjanster.team.finland.fi/framsida (20141022)
Tekes, Finansiering, 2014. http://www.tekes.fi/sv/ (20141006)
Tekes, GAP, 2014. http://www.tekes.fi/en/programmes-and-services/grow-and-go-global/market-access-program/gap/ (20140926).
Tekes, Go global, 2014. http://www.tekes.fi/en/programmes-and-services/grow-and-go-global/market-access-program/ (20140822).
Tekes, idé, 2014, https://www.tekes.fi/sv/testa-din-ide/#/ (20141022).
Tekes, program och service, 2014. http://www.tekes.fi/sv/program-och-service/ (20141006)
Tekes, USA, 2014. http://www.tekes.fi/sv/program-och-service/vax-och-bli-internationell/mahdollisuuksia-yhdysvalloissa/ (20140822).
Tekes, Väx, http://www.tekes.fi/sv/program-och-service/vax-och-bli-internationell/ (20141103)
Tillväxtbanan, sök, 2014, http://www.yrityssuomi.fi/sv/web/kasvuvayla/hae-mukaan (20141022).
Vigo, 2014. Http://www.vigo.fi/frontpage. (20140822).
Vigo, fi, http://www.vigo.fi/press-release/-/view/5620 (20141023).
Vigo, investerare, 2014. http://www.vigo.fi/investors (20140822).
Vigo, organisation, 2014. http://www.vigo.fi/execution (20140822).
Vigo, partners, 2014. http://www.vigo.fi/partners (20140822).
Vigo, program, 2014. http://www.vigo.fi/program1 (20140822).

OPUBLICERADE REFERENSER:

Born Global: Faster global Growth for your company, participant Guide 2014; Born Global 4. Almi & CBI.
Tekes International Activities and Team Finland, gm Tarja Berge 2014-10-15.
Walshok, Mary (2014) Esbri & IVA seminarium Ökad regional attraktionskraft- vilken roll kan offentliga insatser spela? 2013-03-31.

Tekes venture capital, 2014. Presentation 2014-10-02 gm Tarja Berge 2014-10-15.

OM FÖRFATTARNA

Maria Adenfelt är seniormanagementkonsult på Governo och docent i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Marias forskningsområden är små- och medelstora företags internationalisering, kapitalanskaffning till nya företag och entreprenörskap inom stora företag. Maria har tidigare varit gästforskare vid Stanford universitet i USA och forskningsledare på Entreprenörskapsforum.

Kristin Burrescia har en bestyrkt affärsbakgrund, bl.a som vd med Norden som arbetsfält. Kristins delaktighet i forskning på Entreprenörskapsforum rör små- och medelstora företags behov och möjligheter till ökad tillväxt utifrån ett internationaliseringsperspektiv; inkluderat kapitalanskaffning, kompetens- och av internationaliseringsfrämjande insatser. Kristin har en MSc i internationellt företagande från Uppsala Universitet och arbetar nu som rekryteringskonsult på Wise IT.

Appendix

Om FinNode, SHOK och Vigo

FinNode symboliserar Finländska innovations Centrum, etablerade på globala hotspots för att för att som ett verktyg fungera som främjare inom internationalisering av aktörer inom nationella kluster. Globala hot spots är definierade som regioner av ekonomisk utveckling samt Forskning och Utveckling. FinNode har etablerats av en koalition, inkluderandes Tekes, Finpro, Sitra, VTT[32], och Academy of Finland. (Erawatch, 2012) Det ses som ett globalt fungerande nätverk, främjandes Finlands konkurrenskraft och samarbete. FinNodes ser sina globala platser som "gateways" in i det finländska ekosystemet. Regeringen är involverad genom bl.a utrikesministeriet. (FinNode, LinkedIn, 2014) Arbetet inom FinNode startade 2005, med Shanghai, Kina, som första kontaktpunkt, med en andra kontaktpunkt i Silicon Valley, USA, under början av 2007. Under 2008 öppnades center i St.Petersburg, Ryssland, och Tokyo i Japan. Indien lades senare också till. (Erawatch, 2012) Innovationscentrum är till för både företag och forskare utifrån en proaktiv ansats I förhållande innovation och aktiviteter kopplade till exempelvis marknadsinträden och forskningssamarbeten. Ambassaderna och konsulat har aktiverats i detta arbete. Centren har också administrerat Gaselli-programmen, med bootcamp inom områden som ICT och Life Science. (FinNode, konsulat, 2012). Gaselli-programmen är ännu inte helt satta genom den förändring som nu görs i Finland, enligt en främjare. Bakgrunden till finländska innovationscentrum ligger i regeringens tydliggörande av den strategiska ansatsen för en större delaktighet i den globala ekonomin under 2004. Skapandet av möten mellan innovationssystem sågs då som ett sätt att stärka den internationella dimensionen. (Erawatch, 2012)

SHOK, d v s Strategic Centers for Science, Technology and innovation, har som syfte att genomdriva långsiktiga samarbeten inom områden som är av vikt framåt i tiden. (SHOK, 2014) Lanseringen av SHOK baseras på ett regeringsdirektiv[33] och avser

32. VTT = Technical research Centre of Finland
33. Premiärministern i Finland satt som ordförande 2006 i ett utskott med namnet: Science and Technology Policy Council)

att bistå i vägledande frågor gällande resurser som är av nationellt intresse. Fokus är att generera den högsta nivån av expertis, på en global skala, samt nå en kritisk massa inom strategiskt utvalda domäner. Olika forskningsprojekt, delfinansierade av näringslivet (omkring 40 %), söker bl a ny global information. Målen med centrens aktiviteter är att öka Finlands attraktionskraft och som en följd av det expandera volym och finansieringen av internationellt samarbete. Tekes och *Academy of Finland* är statliga finansiärer. (SHOK, background) Samarbeten inom SHOK, anses ge access till världsledande nätverk och expertis, något som i sin tur skulle möjliggöra globala genombrott till fördel för den nationella innovativa kapaciteten (inklusive fler arbetstillfällen I Finland). (SHOK, benefits) Sex centers/domäner är uppsatts i nuläget: Energi & miljö (Cleen Ltd), det finländska bioekonomiska klustret (Fibic Ltd), metallprodukter & mekanisk ingenjörsvetenskap (FIMECC Ltd), Byggnadsmiljö-innovationer (RYM Ltd), Hälsa och välmående (SalWe Ltd) och IT industri & tjänster (DIGILE Ltd). (SHOK, Media)

Vigo är ett acceleratorsprogram för dynamiska start-up bolag. (Vigo, 2014) Acceleratorerna är självständiga bolag, drivna av beprövade entreprenörer och ledare och de har för avsikt att hjälpa de bästa startup bolagen att växa globalt på ett snabbt, smart och säkert sätt. Acceleratorerna, 11 stycken i dagsläget, är inte konsulter utan medentreprenörer, d v s de investerar i bolagen. Programmet lanserades av *The Finish Ministry of Employement and Economy*, 2009 men drivas av PROFict partners Oy. (Vigo, program, 2014) Organisationen inkluderar också Tekes och Finnvera. (Vigo, organisation, 2014) PROFict är ett privatägt företag med expertkompetens inom internationalisering, tillväxt och det finska innovationssystemet. Programmens mål är att överbrygga gapet mellan tidiga startups och internationellt riskkapital. (PROFict, 2014) Vigos investerare har tyngdpunkten på just riskkapital- och änglainvesteringar. (Vigo, investerare, 2014) Som programpartners ses bl a Aalto Universitetet, *Aalto Center for Entrepreneurship* och olika VC aktörer. (Vigo, partners, 2014)

Sverige exporterar varor och tjänster till ett värde som motsvarar knappt hälften av BNP. Små- och medelstora företags (SMFs) export står för en mindre del av detta utbyte. Det finns en bred samsyn kring vikten av att SMFs kommer ut på internationella marknader för att vidareutveckla sina potentialer. Internationalisering är dock en resurs- och tidskrävande process och fortfarande är det få SMFs som lämnar Sverige. En central fråga är därför hur offentliga insatser ska riktas för att främja utvecklingen av snabbväxande, ofta innovativa, SMFs.

I rapporten kartläggs internationaliseringsinsatser för att främja företag med hög tillväxtpotential. Svenska insatser jämförs med de som görs i Norge, Finland och Danmark.

Författarna drar tre huvudsakliga slutsatser av kartläggningen och finner att Sverige har relativt få insatser riktade mot tillväxtföretag eller företag med tillväxtpotential.

Rapporten är författad av Maria Adenfelt, docent och senior managementkonsult på Governo och Kristin Burrescia, MSc i internationellt företagande från Uppsala Universitet och rekryteringskonsult Wise IT.

ENTREPRENÖRSKAPS FORUM

WWW.ENTREPRENORSKAPSFORUM.SE