

**Rapport 0203**

**Utrikesfödda  
och företagens  
internationalisering**

Ett kunskapsunderlag

**Tillväxtverkets publikationer**

finns att beställa eller ladda ner som pdf på [tillvaxtverket.se/publikationer](http://tillvaxtverket.se/publikationer).

**© Tillväxtverket**

Stockholm, juni 2016  
Produktion: Ordförandet AB  
ISBN 978-91-87903-63-2  
Rapport 0203

**Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Antonio Tolj  
Telefon, växel 08-681 91 00

# Förord

Tillväxtverket arbetar med att stärka företagens konkurrenskraft. En möjlighet för företag att utvecklas och nå ut på nya marknader är att ta vara på den kunskap och kompetens som finns hos utrikesfödda. Med sina kulturella- och språkliga kompetenser, nätverk och affärskunskaper kan de bidra till en ökad internationell handel. Åtgärder på området kan också bidra till ökad konkurrenskraft, nya arbetstillfällen och därmed till sysselsättning och tillväxt i Sverige.

Bland annat visar vår egen undersökning *Företagens villkor och verklighet* att internationaliserade företag har en högre tillväxtvilja, starkare framtidstro och är mer produktiva och innovativa än andra företag. Samma undersökning visar att företagen upplever lagar och regler, språk, företagskultur samt bristen på nätverk och kontakter som hinder för internationalisering.

Samtidigt ser vi att sysselsättningsgraden bland utrikes födda har minskat sedan sjuttioalet. Under de senaste tio åren har den genomsnittliga sysselsättningsgraden hos utrikesfödda män legat cirka 10 procentenheter lägre än hos inrikes födda. Skillnaderna mellan utrikes och inrikes födda kvinnor är ännu större.

Vi ser därför ett stort behov av att hitta nya möjligheter att ta vara på den potential som finns hos utrikesfödda. Det var också av det skälet som Tillväxtverket gav Oxford Research i uppdrag att genomföra en studie kring hur utrikesfödda kan bidra till att främja små och medelstora företags internationalisering. Studien består av en genomgång av vetenskaplig litteratur, en kartläggning av offentliga insatser och en djupstudie av fem utvalda insatser.

Insatser som dessa ingår som en del i vårt arbete med att stärka företagens konkurrenskraft. Internationalisering är en av flera mycket viktiga byggstenar i det arbetet och Sveriges företag och regioner behöver den kompetens och kunskap som utrikesfödda kan erbjuda för att utvecklas och växa.

Stockholm i november 2016

*Anna Bunger*  
Avdelningschef, Tillväxtverket

# Innehåll

<b>Sammanfattning av studiens slutsatser</b>	<b>7</b>
Rapportens disposition	7
<b>1. Om rapporten</b>	<b>8</b>
1.1 Uppdrag	8
1.2 Genomförande	8
1.3 Metod	9
<b>2. Utrikesföddas kompetens och företags internationalisering: en forskningssammanfattning</b>	<b>11</b>
2.1 Små till medelstora företags internationalisering	11
2.2 Framgångsfaktorer och hinder för internationalisering	12
2.3 Utrikesfödda och företagens internationalisering	13
2.4 Sammanfattning: sex faktorer viktiga för internationalisering	16
<b>3. Kartläggning av offentliga insatser som främjar internationalisering genom utrikesföddas kompetens</b>	<b>18</b>
3.1 Identifierade insatser	18
3.2 Insatsernas inriktning	18
<b>4. Fem insatser på djupet</b>	<b>20</b>
4.1 De fem djupstuderade insatserna	20
4.2 Likheter och skillnader mellan de djupstuderade insatserna	28
4.3 Hur förhåller sig insatserna till de sex faktorer som framkommer från forskningen?	31
4.4 Sammanfattning: stödjer insatserna att utrikesfödda bidrar till företagens internationalisering?	36
<b>5. Rekommendationer för framgångsrika insatser</b>	<b>37</b>
5.1 Val av målgrupp styr inriktningen på insatsen	37
5.2 Utgå ifrån målgruppens behov	38
5.3 Visa på nytta	38
5.4 Rekrytering och matchning av deltagare är tidskrävande och avgör resultat	38
5.5 Ytterligare kompetensutveckling kan behövas	39
5.6 Engagera projektägare och projektledare	39
5.7 Använd befintliga strukturer där det går	40
5.8 Uthållig offentlig medfinansiering krävs för att insatserna ska överleva	40

<b>6. Slutsatser och rekommendationer</b>	<b>41</b>
<b>7. Källförteckning</b>	<b>43</b>
7.1 Akademisk litteratur och rapporter	43
7.2 Projektdokumentation	46
<b>Bilaga 1. Kartläggning av offentliga insatser</b>	<b>49</b>
<b>Bilaga 2. Intervjuguide</b>	<b>53</b>
Intervjuguide projektledare/projektägare	53
Intervjuguide företag	55



# Sammanfattning av studiens slutsatser

Studiens slutsatser kan delas in i två delar: De som berör små och medelstora företags internationalisering och hur utrikesfödda kan bidra till detta, samt de som berör utformandet av insatser för att tillvarata denna potential.

Det finns ett *positivt samband* mellan andelen utrikesfödda i ett land och mängden utrikeshandel. Nya preferenser och kontaktnät leder till mer handel över gränserna. På företagsnivå kräver internationalisering att företaget har *rätt kunskap, nätverk och strategi*, samt att företaget befinner sig i en tillräckligt utvecklad fas och har en gångbar produkt. Att nå kunder och hitta samarbetspartners är en svårighet för många företag vid internationalisering. Utrikesfödda individer kan bidra i ett företag genom *väl underhållna sociala nätverk*, såsom kontakter i hemlandet. Självuppfattad brist på kunskap och kompetens är också ett hinder vid företags internationalisering. Utrikesfödda kan bidra i de fall de har *unik kompetens*, till exempel goda språkkunskaper eller erfarenhet av affärer i ett annat land. Sådan kompetens är helt nödvändig för många utrikesaffärer.

Vad gäller insatser som vill nyttja denna potential, är den enskilt viktigaste faktorn för framgång att insatser är *väl avgränsade* och att man lagt tillräckliga resurser på *identifiering och rekrytering* av lämpliga deltagare. Det krävs att individer med *tillräcklig kunskap och kompetens* och *aktiva nätverk* rekryteras, och i de fall det är relevant att dessa matchas med *mogna företag* med strategi och förmåga att nyttja denna kompetens. Deltagarna kan själva också vara företagare. Även då bör företagen och deras företag uppfylla dessa eller liknande kriterier.

Att främja små och medelstora företags internationalisering genom att tillvarata utrikesföddas kompetens är ett område som har stöd i vetenskaplig litteratur och i högsta grad kan vara framgångsrik. Men den kräver också noga övervägda insatser, då det beror på flera faktorer om denna potential kan komma till sin rätt.

## Rapportens disposition

I det inledande kapitlet beskrivs uppdraget, inklusive dess genomförande och metoder. Det andra kapitlet sammanfattar forskningsläget medan det tredje ger en överblick över kartläggningen av offentliga insatser på området. Kapitel fyra beskriver de fem djupstuderade insatserna utifrån utformning, målgrupp och resultat av respektive insats samt likheter och olikheter mellan insatserna. Kapitel analyserar också de djupstuderade insatserna med bas i de faktorer som forskningen visar är viktiga för att utrikesfödda ska bidra till internationalisering. I kapitel fem presenteras grundstenar för framgångsrika insatser. Kapitel presenterar lärdomar från studien för att eventuellt utveckla nya insatser. Studiens slutsatser och rekommendationer sammanfattas i ett avslutande kapitel.

I bilagor återfinns studiens intervjuguider samt en beskrivning av respektive insats som ingått i kartläggningen.

# 1. Om rapporten

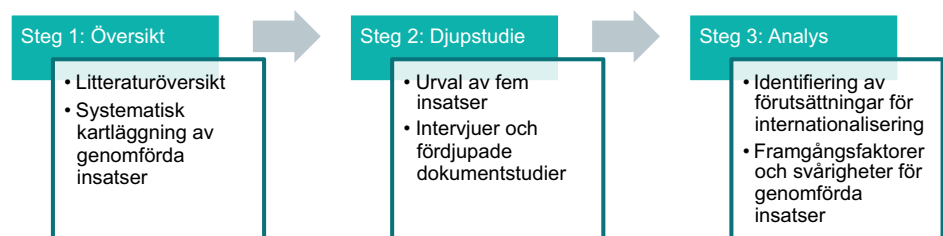
## 1.1 Uppdrag

Oxford Research har, på uppdrag av Tillväxtverket, genomfört en studie om utrikesfödda och företagets internationalisering. Uppdragets huvuduppgift var att samla in och sprida kunskap om framgångsrika faktorer och fallgropar avseende offentliga insatser som arbetar med att tillvarata utrikesföddas kompetens vid små till medelstora företags internationalisering. Studien syftar till att bidra med ett kunskapsmaterial både till företagsfrämjare och andra som arbetar med internationaliseringsfrågor, regional utveckling och integration, samt för företag som är intresserade av att internationaliseras. Denna rapport är resultatet av studien.

## 1.2 Genomförande

Studien har genomförts i tre steg. Inledningsvis har relevant forskning granskats och offentliga insatser kartlagts. Detta har följts av en djupstudie av fem insatser som framkommit från kartläggningen. Avslutningsvis har resultaten från de första två stegen analyserats med målen att identifiera varför resultat ser ut som de gör samt identifiera vad som är framgångsrikt och vilka svårigheter som uppstår i arbetet med att tillvarata utrikesföddas kompetens vid företags internationalisering.

Figur 1 Studiens genomförande



### 1.2.1 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången har fokuserat på företagsekonomisk och nationalekonomisk forskning. En viktig utgångspunkt har varit rapporterna *"Migration och företagets internationalisering"* och *"Utlandsfödda och företagets internationalisering"*<sup>1</sup> vilka innehåller en genomlysning av tidigare rön om migration, utlandsfödda och internationalisering. Detta har kompletterats med nyckelordsökningar i forskningsdatabaser.

### 1.2.2 Kartläggning av offentliga insatser

Kartläggningen har genomförts genom nyckelordssökningar i projektdatabaser, sökningar efter andra insatser och aktörer på Internet, samt genom Tillväxtverkets och genomförandeteamets kunskap om insatser. Vidare har direktkontakt tagits med ESF-rådets samt Tillväxtverkets programområdesansvariga för att

<sup>1</sup> Hatzigeorgiou och Lodefalk, 2015; 2014 (A).



kvalitetssäkra kartläggningen. Kartläggningen fångar både nationellt och EU-finansierade projekt och befintlig verksamhet.

Urvalskriterier för insatser att ingå i kartläggningen har baserats på att insatserna åtminstone delvis ska syfta till att kombinera en internationaliseringsfrämjande aspekt för företag med en som syftar till att främja och tillvarata utrikesföddas kompetens (se Figur 2). Bedömningen av insatsernas relevans för kartläggningen har gjorts utifrån insatsens beskrivning, såsom den projektbeskrivning som förekommer i myndigheternas databaser.

**Figur 2** Identifierade insatser



### 1.2.3 Djupstudie av fem insatser

De fem insatser som valdes för djupstudien består av de insatser som bedömdes vara mest lämpade för att uppnå studiens huvudsakliga syfte. De representerar också den bredd av insatser när det gäller typ av aktiviteter, målgrupp, arbetssätt och metoder som hela urvalet består av. Förstudier har exkluderats samt finansieringsmässigt små insatser då de inte haft möjlighet att genomföra lika många aktiviteter och/eller aktiviteter som når lika många deltagare som större insatser har.

Resultaten från respektive insats har sammanfattats och kontrasterats för att söka efter gemensamma drag och olikheter. Syftet med djupstudien har inte varit att utvärdera insatserna. Snarare har djupstudien syftat till att utforska vad som har varit framgångsrikt och vad som har varit svårt med att uppnå insatsernas mål samt om det går att dra slutsatser avseende utrikesfödda som en resurs för internationalisering utifrån insatserna. Djupstudien lyfter således exempel på hur man genomförde insatsen och undersöker varför utfallet har blivit som det blev för att utöka kunskapen om insatser på området.

## 1.3 Metod

Studien har använt sig av två huvudsakliga datainsamlingsmetoder: skrivbordsundersökning/dokumentstudie och semistrukturerade intervjuer.

### 1.3.1 Skrivbordsundersökning och dokumentstudie

För att identifiera relevant litteratur och insatser har nyckelordssökningar gjorts i databaser.<sup>2</sup> Sökningar för relevant litteratur har avgränsats till 2010 och framåt med anledning av den snabba utvecklingen på området, medan kartläggningen

<sup>2</sup> För litteraturstudien har DiVA, Scopus och ProQuest använts. För kartläggningen har Tillväxtverkets Projektbank (nationella medel och EU-program 2007–2013) använts samt ESF-rådets Projektbank 2007-2013.

har avgränsats från 2007 till 2015 (2007 till 2013 för EU-medel) för att fånga relevanta avslutade insatser.<sup>3</sup> Kartläggningens databassökningar har kvalitets-säkrats genom kontakt med ESF-rådet och Tillväxtverket. Genomgången av den relevanta litteraturen har sammanställts i en deskriptiv översikt medan kartläggningen har sammanställts i en intern databas.

Projektbeskrivningarna i ESF-rådets och Tillväxtverkets databaser ger inte alltid en heltäckande bild av vad projektet har arbetat med. Genom att stämma av nyckelordssökningen med sådana personer som har god överblick över för uppdraget relevanta projekt och insatser har studien med god säkerhet klarat ut att viktiga insatser inte har missats. De tillfrågades bild av vilka relevanta uppdrag som har genomförts har stämt mycket väl överens med den bild som nyckelordssökningen har gett.

Dokumentstudien av insatserna var huvudsakligen en datainsamlingsmetod som användes för djupstudien, och i viss mån för kartläggningen. Den innefattar insamling och analys av relevanta dokument som projektansökningar, slutrapporter, utvärderingar, årsrapporter, marknadsföringsmaterial och deltagarlistor. För respektive av de djupstuderade insatserna har resultatet av dokumentstudien sammanfattats i en deskriptiv översikt.

### 1.3.2 Semistrukturerade intervjuer

Som en del av djupstudiens datainsamling genomfördes semistrukturerade intervjuer med 18 respondenter. Intervjuerna genomfördes med insatsernas strategiska och operativa personal, såsom projektägare och projektledare, samt med fyra företag som hade deltagit i insatsernas aktiviteter. Flera projektmedarbetare var också företagare och kunde således ge ett företagarperspektiv. Intervjuerna genomfördes med en intervjuguide som stöd (se bilaga 2) som togs fram av Oxford Research i dialog med Tillväxtverket. Metoden innebär att intervjuguidens teman ska beröras under intervjun, samtidigt som respondenten ges stor frihet till att utforma sina svar och intervjuaren kan ställa följdfrågor.

Samtliga semistrukturerade intervjuer genomfördes på telefon och tog omkring 45 minuter. Intervjusvaren dokumenterades och sammanställdes. Utöver de semistrukturerade intervjuerna har ett antal kortare, explorativa intervjuer genomförts med personer kopplade till insatserna, för att komplettera bilden från djupintervjuerna och projektdokumentationen.

---

<sup>3</sup> Sökord för litteraturstudien inkluderar "international", "business", "enterprise", "internationalisation", "migrant", "transnational entrepreneur", "SME", "Nordic", "Swed\*", "Norw\*", "Denmark", "Danish". Sökord för kartläggningen inkluderar "internationalisering", "export", "utlandsfödd", "utrikesfödd", "utrikes" och "invandrare".

## 2. Utrikesföddas kompetens och företags internationalisering: en forskningssammanfattning

### 2.1 Små till medelstora företags internationalisering

#### Begreppet internationalisering

Med internationalisering avses här ökad internationell involvering på nya marknader i bred mening. Detta inkluderar export, import, investeringar och etableringar utomlands.

Fokus för denna litteraturoversikt har varit handel över Sveriges gränser: export och import. Det är också sådan handel som står i centrum i kartläggningen och djupstudien av genomförda insatser.

I forskningen om företags internationalisering diskuteras främst stora företags inträde på nya marknader, men under de senaste åren har även små och medelstora företag kommit att uppmärksammas.

Den internationella forskningen om små och medelstora företags internationalisering är ofta inspirerad av den s.k. Uppsala-modellen,<sup>4</sup> vilken betonar internationalisering som en gradvis och inkrementell process. Utgångspunkten för modellen är att ett företags lärande om nya marknader inverkar på viljan att investera på nya marknader. Företaget lär av sina nuvarande företagsaktiviteter vilket påverkar besluten att gå in på nya marknader. Forskning visar också att denna typ av internationalisering ofta sker till närliggande marknader då det psykiska avståndet bedöms som mindre. Vidare ses lärandet om nya marknader som erfarenhetsbaserat. Att lära om nya marknader är en process som tar tid, och brist på marknadskunskap utgör ett betydande hinder för internationalisering. I senare studier har betydelsen av marknadskunskap kommit att nyanseras och vikten av andra former av kunskap har lyfts fram som lika central för företags internationalisering. De olika former av kunskap som lyfts fram är till exempel internationell kunskap, definierat som erfarenhet av att göra affärer internationellt, och institutionell kunskap, dvs. ett företags samlade kunskap om affärs- och valutalagar, finansiell praxis, språk och kultur.<sup>5</sup> Teknisk kunskap lyfts även fram som viktig för företags internationalisering, vilket är erfarenhetsbaserad kunskap om den teknologi som ett företags produkter och tjänster vilar på.<sup>6</sup>

Under de senaste två decennierna har dock internationalisering som en inkrementell fas kommit att utmanas av att företag uppvisar andra, nya sätt att ta sig in på nya marknader. Ett vanligt exempel på företag som inte följer dessa faser är så kallade "born globals", det vill säga företag som är internationellt verksamma inom loppet av ett antal år från att de etableras.<sup>7</sup> Betydelsen av Internet är ett annat exempel på hur företag tar sig in på nya marknader.<sup>8</sup>

Oavsett den hastighet med vilken företag internationaliseras så har en rad studier om små och medelstora företag visat på vikten av involvering i affärsnätverk

<sup>4</sup> Johanson och Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson och Vahlne, 1977; 1990.

<sup>5</sup> Nordman och Melén, 2009; Eriksson et al, 1997.

<sup>6</sup> Nordman och Melén, 2009.

<sup>7</sup> Knight och Cavusgil, 1996.

<sup>8</sup> Mathews et al., 2012.

för internationalisering.<sup>9</sup> Affärsnätverk kan utgöra det som sätter igång en internationalisering, påverkar val av marknad och etableringsätt eller hastighet och etableringsmönster.<sup>10</sup> 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 på nya marknader till ett så kallat innanförskap.<sup>11</sup> 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 att 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.<sup>12</sup>

Studier har visat att små- till medelstora företag 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.<sup>13</sup> Förmågan att upptäcka och agera på möjligheter diskuteras i forskningsfältet internationellt entreprenörskap. En vanlig definition är just *"the discovery, enactment, evolution and exploitation of opportunities – across national borders – to create future goods and services"*.<sup>14</sup> Företags eller entreprenörers förmåga att identifiera möjligheter beror till stor del på tidigare erfarenheter och samlad kognitiv förmåga.<sup>15</sup> 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 en mångfald av externa aktörer, samt aktiverar kontakter för deras räkning, har visat sig vara av värde för företag vad gäller ökade exportutsikter.<sup>16</sup>

## 2.2 Framgångsfaktorer och hinder för internationalisering

Figur 3 Små- och medelstora företags upplevda hinder för internationalisering. Modifierad från OECD (2009).

1. Att finansiera export/internationalisering
2. Att identifiera affärsmöjligheter
3. Att analysera marknader p.g.a. brister i information
4. Att nå potentiella kunder
5. Att identifiera samarbetspartners/representanter
6. Att ledningen får tid till internationella satsningar
7. Att personalen har tillräcklig kompetens för att hantera internationalisering
8. Att matcha konkurrenters prisbild
9. Att få stöd från myndigheter
10. Att transportkostnaderna är höga

De faktiska hinder som små- till medelstora företag uppfattar kan summeras i en rapport som OECD presenterade år 2009 (se Figur 3). Som framgår av forsk-

<sup>9</sup> Exempelvis Chetty och Campbell-Hunt, 2004; Coviello och McAuley, 1999; Moen och Servais, 2002; Senik et al, 2011; Sharma och Blomstermo, 2003.

<sup>10</sup> Chetty och Patterson, 2002; Coviello och Munro, 1997; och Jones, 1999.

<sup>11</sup> Johanson och Vahlne, 2009.

<sup>12</sup> Hallen och Eisenhardt, 2012.

<sup>13</sup> Chetty och Holm, 2000.

<sup>14</sup> Oviatt och McDougall, 2005.

<sup>15</sup> Wood och McKinley, 2010.

<sup>16</sup> Welch et al, 1998:74.

ningsgenomgången och som återspeglas i de vanligt förekommande hinder som små och medelstora företag anger är (självuppfattad) brist på kompetens central.

### **2.2.1 Kunskap är väsentlig för företags internationalisering**

Den erfarenhetsbaserade kunskap som finns i företag har länge framhållits som viktig för att både initiera och genomföra internationalisering. Fokus har därför länge varit på lärandet i pågående aktiviteter och den kognitiva förmågan att identifiera möjligheter. Detta fokus har kommit att breddas till att även innefatta rekrytering av kompetenser och det lärande som sker i interaktion med olika aktörer i företagets sociala och affärsnätverk. Lärande via kontakter i sociala nätverk förstärks ofta av faktorer såsom förtroende, tillit och kulturell samt social tillhörighet.

Kunskap är ett nyanserat begrepp där forskningen diskuterar olika typer av kunskap; marknadskunskap, internationell kunskap, institutionell kunskap, teknisk kunskap och kunskap om nätverk. Olika typer av kunskap är av olika betydelse i olika faser av företags internationalisering så väl som för olika branscher. Utifrån perspektivet att brist på kunskap ofta utgör ett hinder för företags internationalisering så blir frågan om att tillvarata kunskap och kompetens, inklusive utrikesföddas kompetens, central. Det är likaså en viktig fråga utifrån ett integrations- och tillväxtperspektiv.

## **2.3 Utrikesfödda och företagets internationalisering**

### **2.3.1 Migration och utrikeshandel**

Det finns ett väl belagt positivt samband mellan migration och utrikeshandel. Migration och handel ses som två sammanlänkade processer, och en ökad andel utrikesfödda i befolkningen går hand i hand med ökad import och export.<sup>17</sup>

På en makroekonomisk nivå finns två huvudsakliga mekanismer som anses förklara denna länk (se även Figur 4). Å ena sidan förändras preferenser för varor i ett land som tar emot migranter. Denna nya efterfrågan – konkret förändrade smaker och, i många fall, efterfrågan på varor från migranternas hemländer – yttar sig framförallt som ett samband mellan andel utlandsfödda i ett land och importvolymen.

Å andra sidan ökar även exporten med invandring, och detta kan förklaras med de sänkta trösklar för utrikeshandel som immigrationen innebär. I en utvecklad och globaliserad ekonomi som Sveriges spelar formella handelshinder som tullar en allt mindre roll för potentiellt utrikeshandlande företag. Likaså har billiga transporter och global kommunikation lett till att rörliga kostnader och praktiska hinder minskat i betydelse. En relativt sett allt större del av företagets kostnader för internationell handel utgörs därför av informella handelshinder, såsom begränsade nätverk, informations- och kunskapsbrist samt psykologiska trösklar.

Genom att överbrygga dessa informella handelshinder kan utrikesfödda både uppmärksamma nya möjligheter till utrikeshandel och möjliggöra sådan handel tack vare sina färdigheter.<sup>18</sup> Denna modell, i vilken migranter sänker trösklarna för internationalisering, stämmer väl överens med de empiriska bevisen på lands- och regionalnivå. Men på företagsnivå, där de faktiska effekterna borde

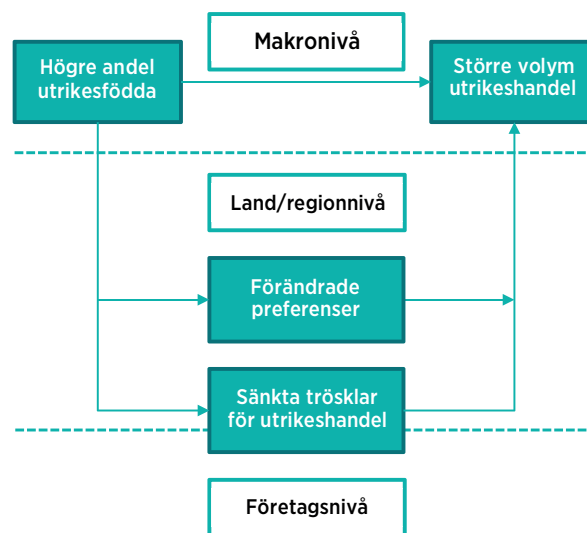
<sup>17</sup> Ex. Hatzigeorgiou och Lodefalk, 2015.

<sup>18</sup> Idén framförs bland annat i Pennerstorfer, 2016; Hiller, 2013.

kunna observeras, är forskningen växande men inte uttömmande. En samlad effekt har observerats, där att anställa en utrikesfödd är kopplat till en ökning på kring 1–3% i exporten till dennes ursprungsland.<sup>19</sup> Med avstamp i detta kan utrikesföddas bidrag till internationalisering betraktas ur två distinkta perspektiv: Som anställda i existerande företag – internationaliseringsfrämjare i en redan etablerad bransch – och som entreprenörer med möjlighet att skapa nya företag med en hög förmåga att agera internationellt.

### 2.3.2 Utrikesföddas kompetens och företags internationalisering

Figur 4 Samband mellan utrikesfödda och internationell handel



#### Utrikesfödd, invandrad, och utländsk bakgrund

Utrikesfödda är en långt ifrån homogen grupp. SCB:s definition av utrikesfödd är, i korthet, att man är född i utlandet.

Invandrad är man i den mån man flyttat till Sverige från att ha bott i utlandet. Alla utrikesfödda är därmed invandrade men alla invandrade är inte utrikesfödda. Långt ifrån alla med så kallad utländsk bakgrund – att antingen vara utrikesfödd eller ha två utrikesfödda föräldrar – är själva födda i utlandet. (SCB, 2014)

Denna forskningsöversikt utgår från det snävare begreppet utrikesfödd. De insatser som kartlagts har haft olika fokus och använt olika, ibland bredare, definitioner.

Forskningen visar att det främst är vissa migranter som bidrar till utrikeshandel i företag där de är anställda. Utbildning har en positiv effekt, liksom ålder. Att vara väl integrerad i samhället underlättar också, och att besitta fackkunskaper.<sup>20</sup>

En annan viktig faktor är hur länge man har befunnit sig i det nya hemlandet. Den internationaliseringsfrämjande förmågan avtar relativt snabbt, och mer nyanlända är en större resurs än de som på flera år inte vistats i sitt gamla hemland.<sup>21</sup> Det är logiskt att anta att detta hänger ihop med de nätverk och den kunskap som utrikesfödda kan bidra med. Dessa minskar snabbt i betydelse och relevans om kontakten med ursprungslandet inte upprätthålls.

Vad gäller de sätt på vilka utrikesfödda konkret främjar internationalisering finns ett antal hypoteser. Djupstudier som försöker hitta eller belägga specifika mekanismer är sällsynta, men normalt sett tas fasta på ett antal faktorer. För det första finns en psykologisk preferens för inhemska partners hos många företag. Utrikesfödda kan också minska det mentala avståndet och öka chanserna för ett företag att se möjligheter i utlandet.

Att finna marknader och identifiera efterfrågan är ett annat viktigt och ofta kostsamt steg vid internationalisering. Här kan utrikesfödda bidra med person-

<sup>19</sup> Hatzigeorgiou och Lodefalk, 2015; 2016.

<sup>20</sup> Ex. Koenig, 2009.

<sup>21</sup> Hatzigeorgiou och Lodefalk, 2016.

liga erfarenheter och professionell kunskap om sina ursprungsländer och andra närliggande marknader. Kontakter inom såväl potentiella kundkretsar som med partners eller leverantörer kan vara det som konkret öppnar dörren till en ny marknad. Kunskap om en region är även väsentlig när etablering ska ske. Kännedom om regelverk, viktiga aktörer, konsumtionsmönster och liknande gör att en internationalisering kan planeras rätt. Till detta kommer kulturell kunskap, språkfärdigheter och kännedom om hur affärer bedrivs i ett visst land. Sådana färdigheter är ofta både svåra att införskaffa för en utomstående, och helt nödvändiga i många branscher. Inte minst språkets roll är viktig när nätverk ska etableras.<sup>22</sup>

Flyktingar kan ha svårare att främja internationalisering än andra migranter. Flyktingars hemländer kan oftare vara instabila platser med låg potential som nya marknader. Exempelvis är sambandet mellan tjänsteexport och utrikesfödda bara en tredjedel så starkt för utrikesfödda som kommer från konfliktländer.<sup>23</sup>

Förutom svårigheterna att handla med instabila eller konfliktdrabbade länder kan också flyktingars ibland sämre kontakter och status i hemländerna försvåra handelsfrämjande. Å ena sidan kan flyktingar ha en önskan att återvända till sina hemländer, och därför upprätthålla aktiva kontakter. Å andra sidan kan människor ha varit på flykt länge, och dessa kontakter därför försvagats. Dessutom kan det vara just en persons ställning i hemlandet som lett till flykten, vilket kan ge svagare nätverk i hemlandet.<sup>24</sup>

Ovanstående förklaringar är i mångt och mycket en kombination av generella ekonomiska samband och mer eller mindre välbelagda teorier. Djuplodande forskning med tydliga belägg för olika faktors inverkan är knapp, liksom studier som försöker finna eventuella förbisedda samband. En viktig fråga är till exempel om anställandet av utrikesfödda personer öppnar upp företag för tidigare okända internationaliseringsmöjligheter, eller om sambandet är det motsatta: att företag som redan intresserar sig för vissa marknader också är mer benägna att anställa de med kontakter inom dessa.

### 2.3.3 Transnationellt entreprenörskap och internationella företagare

Utrikesföddas eget företagande är ett annat perspektiv som kan belysa hur migration främjar utrikeshandel. Egenföretagande bland invandrare och samarbete inom invandrargrupper har länge varit kända fenomen.<sup>25</sup> Som ekonomiska strategier låter de invandrare finna egna ekonomiska nischer när diskriminering eller andra omständigheter gör det svårt att ta sig in i ordinarie lönearbete. Utrikesfödda har också varit egenföretagare i högre utsträckning än andra – fast förhållandet i Sverige de senaste åren blivit det omvända.<sup>26</sup>

Vissa personer med erfarenhet av migration startar företag med internationella ambitioner och blir därmed transnationella entreprenörer. Begreppet transnationella entreprenörer har ibland definierats brett, helt enkelt syftande på företagare som reser mycket och är beroende av sina internationella kontakter. Men erfarenhet av migration och hemmahörandet i flera distinkta sammanhang har

<sup>22</sup> Sui, Morgan och Baum, 2015.

<sup>23</sup> Hatzigeorgiou och Lodefalk, 2014 (A).

<sup>24</sup> Hatzigeorgiou och Lodefalk, 2015.

<sup>25</sup> Lin och Tao, 2012.

<sup>26</sup> Aldén, 2014; Ekonomifakta, 2015.

också påpekats som en viktig komponent i vad som utmärker transnationellt entreprenörskap.<sup>27</sup>

Även om fenomenet alltid existerat var det först i början på 2000-talet som invandrares internationella entreprenörskap började betraktas som en ekonomisk strategi med unika drag. Transnationellt entreprenörskap har därefter växt fram som ett fält som, både i forskningen och inom faktiskt företagande, erbjuder en alternativ ingång till internationalisering genom utrikesföddas kompetenser. Genom band till sina olika hemländer kan dessa entreprenörer utnyttja nischer och finna marknader som andra företag missat eller har svårt att ta sig in i. De transnationella entreprenörerna nyttjar därmed just de kompetenser som nämnts ovan, men genom att själva grunda företag där dessa kompetenser är en central och integrerad del av företagsidén.<sup>28</sup>

Språklig och kulturell närhet är viktigare än geografisk närhet i transnationella entreprenörers internationella affärer, motsvarande hur utrikesfödda bidrar till internationalisering i andra företag. Till skillnad från andra företag som internationaliserar tenderar transnationella entreprenörer inte att i första hand söka sig till marknader i samma region, utan i samma kulturella eller språkliga sfär. Därmed förbinder de länder som annars skulle stått långt ifrån varandra i handelsväg. Själva förbindandet och medlandet kan vara en företagsidé i sig. Många transnationella entreprenörer verkar som professionella mellanhänder eller kontaktknytare.

Detta antyder att utrikesfödda entreprenörer skulle vara mer benägna att internationalisera sin verksamhet. Men data är inte entydig på den punkten.<sup>29</sup> Utrikesfödda entreprenörers företag lyckas dock bättre än inföddas, vilket antyder att de har en konkurrensfördel genom sina kontakter och erfarenheter.<sup>30</sup>

Framgångsrika transnationella entreprenörer tenderar att vara högt utbildade och har ofta en karriär som lönearbetare bakom sig. Entreprenörskapet är alltså oftare en positiv möjlighet att realisera en affärsidé, än en nödvändighet för att hitta en försörjning. Att kunna ägna sig på heltid åt sin företagsidé har också associerats till framgång. Dels genom att avstå en parallell anställning, men också genom att vara gift man, snarare än kvinna, och därmed kunna utnyttja traditionella familjeroller för att själv resa obehindrat, men samtidigt behålla kontakten till det land man är bosatt i.<sup>31</sup>

## 2.4 Sammanfattning: sex faktorer viktiga för internationalisering

Forskningsöversikten kan sammanfattas i sex faktorer som är viktiga för att utrikesfödda ska kunna bidra till ett företags internationalisering: två utifrån den utrikesföddas perspektiv och fyra utifrån företagets perspektiv. Se även Figur 5. Detta är faktorer utöver att ha kapital till internationaliseringsåtgärder. Förmåga att se möjligheter och att agera på dem är på både individ- och företagsnivå ett utfall av kompetens och kunskap, och i viss mån de sociala nätverk och affärsnätverk man befinner sig i. Att skilja på faktorer på individnivå respektive företagsnivå är viktigt inte minst för att belysa att en uppfyllelse av faktorer på individnivå, medan det kan hjälpa ett företag att internationaliseras, är otillräckligt om företaget inte överlag har en vilja och förmåga att internationaliseras.

<sup>27</sup> Terjesen och Elam, 2009.

<sup>28</sup> Terjesen och Elam, 2009.

<sup>29</sup> Bl.a. Wang och Liu, 2015, hittar en positiv effekt, men inte Baklanov et al, 2014.

<sup>30</sup> Neville et al, 2014.

<sup>31</sup> Lin och Tao, 2012.



Figur 5 Viktiga faktorer för företags internationalisering

Utrikesföddas perspektiv	Företagets perspektiv
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetens</li><li>• Sociala nätverk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Företagets nätverk</li><li>• Kunskap</li><li>• Strategi</li><li>• Utvecklingsfas</li></ul>

### 2.4.1 Företagets perspektiv

Från företagets perspektiv kan faktorerna sammanfattas i fyra viktiga beståndsdelar som har en positiv inverkan på företagets förmåga att hitta och agera på internationella möjligheter: företagets nätverk, kunskap, strategi och utvecklingsfas.

Inom *utvecklingsfasen* ryms företagets ålder, antal anställda, omsättning och mognad allmänt och i produkt eller tjänst. Generellt visar forskningen att företag som är större sett till omsättning och antal anställda, och i regel också äldre med mogna erbjudanden är mer benägna att internationaliseras.<sup>32</sup> En *internationaliseringsstrategi*, dvs. en vilja och ambition från företagets ledning att internationaliseras, spelar också en viktig roll när företaget ska in på nya marknader.

Inom faktorn *kunskap* ryms företagets och dess medarbetares tekniska kunskap, marknadskunskap, exportkunskap, m.m. Ju mer kunskap ett företag har om utrikeshandel och potentiella marknader, desto mer benäget är företaget att internationaliseras. En sista viktig faktor är *företagets nätverk*. Detta motsvarar företagets relationer till kunder, leverantörer, konkurrenter m.fl., inklusive vilka de har kontakter och därmed möjlighet att göra affärer med.

### 2.4.2 Utrikesfödda individers perspektiv

Utifrån den utrikesföddes perspektiv formas förmågan att se internationaliseringsmöjligheter och agera på dem utifrån individens *kompetens* och sociala nätverk. Inom kompetens ryms kompetenser på flera områden: social, språklig, kulturell, affärsmässig och tekniska/fackkunskaper. Desto mer situationsanpassad kompetens individen har, desto större sannolikhet att individen kan bidra till företagets internationalisering.

Den andra viktiga faktorn är *sociala nätverk*. Detta inkluderar anknytning till hemlandet och det nya landet och även grad av involvering i olika nätverk. Generellt visar forskningen att ju längre en individ har befunnit sig borta från hemlandet, desto mindre anknytning har personen till hemlandet vilket försvårar internationaliseringsmöjligheter. Omvänt kan en bättre anknytning till det nya landet – hur pass integrerad individen är – förbättra internationaliseringsmöjligheterna.

<sup>32</sup> Undantag förekommer, t.ex. Born Globals.

# 3. Kartläggning av offentliga insatser som främjar internationalisering genom utrikesföddas kompetens

## 3.1 Identifierade insatser

Kartläggningen av offentliga insatser identifierade totalt 17 separata insatser som enligt projektbeskrivningar eller kompletterande information stämde överens med urvalsramen.<sup>33</sup> Dessa förenade i någon mån (1) företagsfokus, (2) internationaliseringsfrämjande och (3) tillvaratagande av utrikesföddas kompetens (se Figur 2). En beskrivning av respektive insats finns i Bilaga 1.

Denna siffra får anses låg, givet inriktningens aktualitet och den tidsperiod kartläggningen täcker.

Detta har delvis att göra med den specifika inriktningen. En sökning i Tillväxtverkets projektdatabas för nationella projektmedel finner 124 projekt på sökningen "internationalisering". En sökning på "invandrare" hittar 63 projekt. Närmare genomgång av dessa och andra träffar visar att få insatser haft den kombination som eftersökts för innevarande studie. En regional programchef på Tillväxtverket resonerade kring faktumet att kartläggningen täcker *avslutade* insatser: inriktningen är högaktuell idag och en god kandidat under nuvarande programperiod, men under förra programperioden resonerade man ännu inte i samma banor.

## 3.2 Insatsernas inriktning

Kartläggningen visar att insatserna har haft mycket varierande former. De har även haft varierande typer av aktörer som initiativtagare, ägare och genomförare. De flesta har bedrivits som tidsbegränsade projekt men andra har i praktiken varit mer av löpande insatser. Många av insatserna som bedrivits i projektform är delfinansierade med medel från Tillväxtverket och/eller den europeiska regionalfonden. De aktiviteter som genomförts har också skiljt sig åt, vilket visas utförligare för de fem djupstuderade insatserna. Det finns stor spridning i hur insatser lagts upp, både organisatoriskt och sett till konkreta angreppssätt.

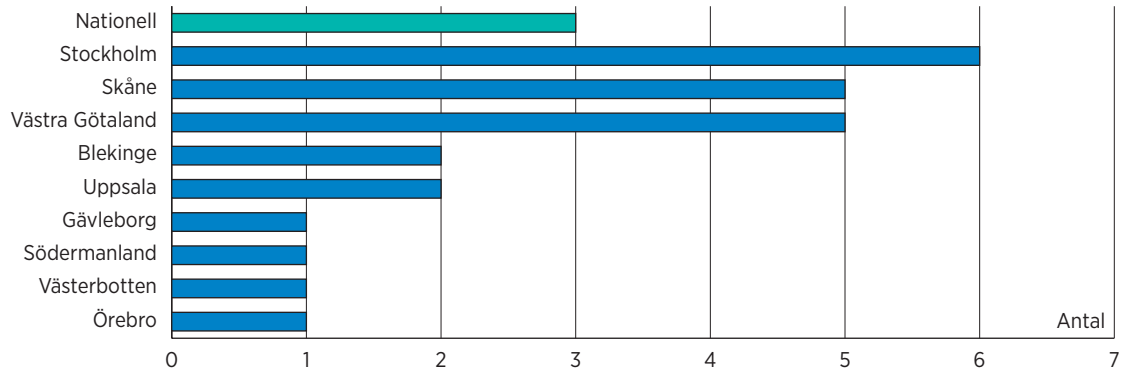
De insatser som bäst stämmer överens med denna rapportens inriktning faller främst i två breda kategorier: dels insatser bestående av nätverksskapande för utrikesfödda entreprenörer, dels matchningsinsatser mellan utrikesfödda och företag.

I de fall individer ingått som en målgrupp har målgruppen ibland varit bredare än just utrikesfödda. Vissa insatser har använt det bredare begreppet utländsk bakgrund. I andra har deltagande av individer med utländsk bakgrund varit en

<sup>33</sup> Siffran kan variera beroende på hur man räknar insatserna. Denna studie räknar sammanlänkade insatser, exempelvis ett genomförandeprojekt och dess förstudie, som en insats. Detta gäller även program som genomförts i flera omgångar (som insatsen Exportsäljarprogrammet i Skåne) och sådana som länkat flera insatser under samma paraply (som Projekt Kosmopolit).

konsekvens av att man riktat sig mot personer långt från arbetsmarknaden, eller mot personer med internationell erfarenhet. Då kan även inrikesfödda varit en del av målgruppen. Geografiskt har insatserna varit koncentrerade kring de tre storstadsregionerna. Figur 6 visar översiktligt hur många insatser som berört respektive län.

**Figur 6** Antal insatser som berört respektive län. Notera att en insats kan ha berört flera län



De flesta insatser har varit små eller medelstora sett till finansieringens storlek. Mindre än hälften av insatserna har haft offentlig finansiering överstigande 1 miljon kronor, baserat på de data som framkommit från databaser och dokumentation. Enligt samma data har endast två insatser haft offentliga medel överstigande 10 miljoner kronor, och båda dessa har varit regeringsinitiativ. Utöver regeringen/departementen har större finansörer, totalt över en miljon kronor, varit Arbetsförmedlingen, som bidragit genom ersättning till praktikanter och liknande; Europeiska regional- och socialfonderna; länsstyrelser och regioner, som använt sig av regionala tillväxtmedel och Tillväxtverket, som genom nationella projektmedel delfinansierat flera projekt.

Under kartläggningen har även en del nu pågående insatser identifierats, även om dessa inte kartlagts systematiskt och bilden därför inte är komplett. Bland dessa aktivt pågående insatser går vissa idéer från tidigare projekt igen. Exempelvis har den djupstuderade insatsen *Exportfrämjare i Blekinge* inspirerat projektet *Exportfrämjande integration* som just nu genomförs i Uddevalla kommun med stöd av Europeiska socialfonden. *Exportfrämjande integration* är även ett genomförandeprojekt till förstudien *Exportfrämjande invandring*, som inkluderats i kartläggningen och återfinns i Bilaga 1.

## 4. Fem insatser på djupet

I detta kapitel presenteras de fem djupstuderade insatserna. I de två första avsnitten beskrivs och kontrasteras insatserna. I det tredje avsnittet analyseras insatserna utifrån de sex faktorer som framkommer från forskningsöversikten som viktiga för ett företags internationalisering.

Tabell 1 Fem djupstuderade insatser

Insats	Huvudaktör/er
Exportfrämjare i Blekinge	Karlshamns kommun
Exportsäljarprogrammet i Skåne	Region Skåne / Exportstiftelsen ITM Worldwide
Mentor – fokus import och export	Almi Företagspartner
Projekt Kosmopolit	Utrikesdepartementet / Business Sweden* / Nätverk
Öppna dörrar	Länsstyrelsen Gävleborg

Not: Arbetsförmedlingen har också bidragit till rekrytering och finansiering i Exportfrämjare i Blekinge, Exportsäljarprogrammet i Skåne samt Öppna dörrar

\* I denna rapport används genomgående "Business Sweden" som benämning både på den nuvarande organisationen, och det tidigare Exportrådet (Sveriges Exportråd).

### 4.1 De fem djupstuderade insatserna

#### 4.4.1 Exportfrämjare i Blekinge

Fakta: Exportfrämjare i Blekinge	
Huvudaktör	Karlshamns kommun
Tidsperiod	Januari 2011 – Maj 2014
Offentlig finansiering	9 779 174 kr, varav Arbetsförmedlingen: 7 702 574 Region Blekinge: 1 090 000 kr Länsstyrelsen Blekinge Län: 800 000 kr Karlshamns kommun: 186 600 kr

Målet med *Exportfrämjare i Blekinge* var att öka exporten från regionen, stärka Blekinge och dess företag ekonomiskt, och samtidigt främja mångfald och integration. Projektet bedrevs framförallt genom Karlshamns kommun som också var projektägare.

#### *Inriktning och målgrupp*

Inledningsvis skulle projektet identifiera 36 företag som ville öka sin internationalisering, och matcha dessa med 36 nyanlända som fick utbildning och praktik som exportsäljare. Dessutom ville man öka kunskapen om export hos regionala företag och sprida projektets resultat. Projektet utvecklades under genomförandet och medel ansöktes i flera omgångar för att kunna fortsätta projektet under en längre tid och med fler aktiviteter.

Målgrupperna var dels företag med internationaliseringsvilja, dels utrikesfödda individer med förutsättningar att genomgå utbildning och praktik (vilket förutsatte exempelvis goda kunskaper i engelska). Medan integration av individerna var ett viktigt mål var företagsnyttan projektets utgångspunkt och ledande vid rekryteringen. Därtill var organisationer och myndigheter en målgrupp för information och inspiration, inklusive att utveckla och stärka samarbetet med Business Sweden.

### Genomförande och aktiviteter

Insatsen genomfördes i tre matchnings- och utbildningsomgångar. Utbildningen för individerna genomfördes av Nordic Business Institute i Växjö och bestod förutom säljutbildning också av svensk affärskultur och andra delar syftande till de deltagandes allmänna kompetensutveckling. Därtill ingick företagscoaching och handledning av säljarna. Kompetenshöjande aktiviteter för företag var också en viktig komponent i projektet och bl.a. erbjöds Business Swedens *Steps to Export-utbildning*. Dessutom deltog man vid flera mässor och delegationsresor bl.a. till Irak. Projektet understödde också skapandet av affärskontakter mellan framförallt irakiska och blekingska företag. Ett försäljningskontor etablerades i Bagdad.

#### Företagsporträtt: Scanbox AB

ScanBox är specialister på varm och kall transport och förvaring av mat, såsom transportboxar och kyl- och värmebrickor. Företaget har en expansiv strategi, och det är i utlandet man ser potential att växa. Därför har man anställt många utomlands. Men man ser också ett uppdämt behov i Sverige av personer med rätt kompetens och internationell erfarenhet.

Genom Exportfrämjare i Blekinge kom man i kontakt med en högkompetent medarbetare som talar många språk. Exportsäljaren fick efter avslutad praktik anställning på företaget, och arbetar idag som marknads- och försäljningsassistent.

Arbetet i allmänhet, och rekrytering och matchning i synnerhet, var beroende av projektledaren och dennes nätverk bland företag och möjliga deltagare. Arbetsförmedlingen var en viktig samarbetspartner för rekrytering av individerna.

### Resultat och uppföljning

När projektet vidgades kom det att inkludera fler deltagare samt start av nya företag och deltagande på internationella mässor. Av i slutändan 46 deltagare i utbildnings/praktik-programmet fick 30 anställning, varav "ett tiotal" inom något av partnerföretagen, enligt projektets slutrapport. Totalt ett hundratal företag involverades och sex nya företag bildades. Detta överträffade uppställda indikatorer.

Ingen extern utvärdering har gjorts av projektet. Man har heller inte försökt mäta hur långt företagen kom i sin internationalisering.

Projektet har inspirerat till en uppföljare i Uddevalla kommun som genomförs idag: *Exportfrämjande integration*. Förstudien till *Exportfrämjande integration*, kallad *Exportfrämjare invandring*, har ingått i denna studies kartläggning och finns beskriven i Bilaga 1.

#### 4.1.2 Exportsäljarprogrammet i Skåne

##### Fakta: Exportsäljarprogrammet i Skåne

Huvudaktörer	Region Skåne Exportstiftelsen ITM Worldwide
Tidsperiod	Programmet har genomförts i flera omgångar, 2012/2013 genomfördes den senaste.
Offentlig finansiering	Samlad rapportering saknas Region Skåne: 975 000 kr senaste omgången Arbetsförmedlingen: Stöd för stöd till praktikanter, saknas specificering.

*Exportsäljarprogrammet i Skåne* har pågått i över ett decennium, genom att man finansierat och delvis samordnat ett koncept som erbjöds först av Exportrådet, och senare av avknoppningen Exportstiftelsen ITM Worldwide. Programmet har syftat till att genomföra just exportsäljarutbildning och matcha de som genomgår utbildningen med företag för ett halvårs praktik.

Regionen har bidragit med 65 000 kr per utbildningsplats, och man har haft cirka 15 deltagare per omgång och ungefär en omgång per år. Arbetsförmedlingen har ingått som samarbetspartner genom att erbjuda deltagare till programmet och finansiera dessas ersättning under praktiken.

Exportsäljarprogram är något som förutom i Skåne bedrivits på bred front och i flera regioner, bland annat av just Exportstiftelsen ITM Worldwide och med varierande finansiärer.

### *Inriktning och målgrupp*

Programmet har utgått från ett företagsperspektiv, med fokus på kompetensförsörjning, och identifierat företag som vill utveckla eller utöka sin export. Från början ville man särskilt rikta sig till företag utanför Malmö-Lund-regionen i Skåne, då dessa enligt Region Skåne har relativt sett sämre förutsättningar vad gäller att säkra sin kompetensförsörjning. Målen har varit att öka exporten för skånska företag, tillgodose företagets kompetensbehov samt främja integration genom företagstillväxt.

Målgruppen bland individer har främst varit högutbildade unga individer, och man har utgått från företagets behov i första hand. De som rekryterats som exportsäljare ska också ha haft internationell erfarenhet, vilket ofta inneburit utländsk bakgrund. I praktiken har projektet därmed haft en integrationsfrämjande ansats. Dock har man, till skillnad från det liknande programmet i Blekinge, inte specifikt fokuserat på dessa individer. I slutänden har ungefär hälften av deltagarna haft utländsk bakgrund.

### *Genomförande och aktiviteter*

Aktiviteterna har köpts in som ett helhetskoncept från utföraren Exportstiftelsen ITM Worldwide. Matchning, vilket genomförts av Exportstiftelsen ITM Worldwide, har börjat med uppsökande rekrytering av intresserade företag. Utifrån deras kravprofil för en potentiell exportsäljare har man rekryterat individer med stöd av Arbetsförmedlingen och genom egna nätverk.

Exportsäljarna har parallellt gått i utbildning och arbetat på företagen. Deras huvudsakliga uppgift, kopplad till utbildningen, har varit att ta fram en marknadsplan för export till ett nytt land eller en ny region. På så sätt ska de, genom att hitta en ny marknad eller nya affärer, skapa sitt eget jobb genom ökad försäljning.

#### **Företagsporträtt: StruSoft AB**

Som en redan ledande leverantör av mjukvara för byggbranschen i Sverige, har målet för StruSoft de senaste åren varit att växa utomlands. Man har i flera år haft som strategi att säkra lokalkunskaper såsom språk genom att anställa personer på plats i nya marknader – eller med motsvarande kompetens i Sverige. Inom exempelvis support kan rätt utländskt språk vara viktigt, medan perfekt svenska inte måste vara ett krav.

StruSoft har anställt två tidigare deltagare från Exportsäljarprogrammet i Skåne: en person som gjort praktik på företaget, och en annan som gjorde sin praktik på ett annat företag. Den ene medarbetaren arbetar idag med försäljning, medan den andra tack vare sin utbildning inom business arbetar på ekonomiavdelningen.

Utbildningen har generellt bestått av 14 dagar med utbildning i bland annat exportjuridik och finansiering. Till detta har kommit coaching och möjlighet för företagen att delta i vissa seminarier.

### *Resultat och uppföljning*

Målet att skapa anställningar för deltagarna har i hög utsträckning lyckats och 85–90 % av deltagarna har fått anställning på sina praktikplatser, enligt en inter-

vjurespondent. Den exportfrämjande ansatsen har inte följts upp och ingen extern utvärdering har skett. Däremot har flera företag valt att delta i flera omgångar.

Då den grupp individer som programmet i Skåne har riktat sig till av Arbetsförmedlingen inte har ansetts vara prioriterad finansierar förmedlingen inte längre praktiken, och *Exportsäljarprogrammet i Skåne* genomförs därför inte längre i samma form. Dock har Region Skåne tillsammans med Exportstiftelsen ITM Worldwide genomfört andra liknande program för exempelvis chefer.

#### 4.1.3 Mentor – fokus import och export

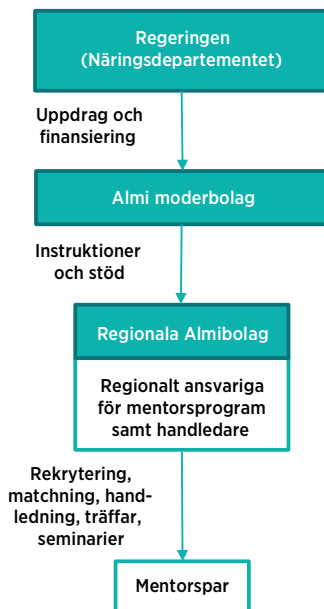
Fakta: Mentor – fokus import och export	
Huvudaktör	Almi Företagspartner
Tidsperiod	2013–2015
Offentlig finansiering	15 000 000 kr (budgeterat) varav Regeringen (Näringsdep.): 15 000 000 kr

Almi fick i uppdrag av Näringsdepartementet att driva ett mentorskapsprogram under 2013–2015 för företagare med utländsk bakgrund som importerar eller exporterar.

Mentorsprogrammet löpte över ett år för varje deltagande par. Det samordnades av Almis moderbolag, som gav instruktioner och stöd. Utförandet skedde genom de regionala Almibolagens mentorsverksamhet. Figur 7 nedan visar översiktligt strukturen för insatsen.

Figur 7

##### Struktur, Mentor – fokus import och export



##### Inriktning och målgrupp

Programmet liknade Almi Företagspartners ordinarie mentorsprogram. Mentorskapsprogrammen parar ihop mer erfarna företagare ("mentorerna") med mindre erfarna ("adepterna") som sedan vid ett antal tillfällen diskuterar adeptens möjligheter och problem för att utveckla sitt företag. Detta var ett fortsättnings-/utvecklingsprogram, som genom att para ihop företagare med och utan utländsk bakgrund skulle dra nytta av deras gemensamma erfarenheter för att leda adepten till påbörjad eller ökad import och/eller export.

Satsningen riktade sig till både företagare med och utan utländsk bakgrund. Dessa parades ihop så att antingen adepten eller mentorn hade utländsk bakgrund. Adepterna skulle vara sådana som var intresserade av att påbörja eller utöka utrikeshandel. Detta skulle underlättas genom att de antingen fick en mentor som med sin internationella erfarenhet kunde bidra med detta, eller en som kunde hjälpa dem att utveckla deras företag.

##### Genomförande och aktiviteter

Rekrytering skedde på olika sätt i olika regioner. I vissa, särskilt större, använde man sig av externa handledare som genom sina nätverk rekryterade mentorspar. I andra regioner var det de lokala Almibolagen som själva skötte rekryteringen. I åtminstone en region samarbetade Almi med och hade stöd av de lokala/kommunala näringslivsbolagen i arbetet med att leta upp och rekrytera mentorspar. Aktiviteterna bestod utöver detta främst i stöd till mentorsparen, genom exempelvis en handbok. Det gavs även möjlighet att delta i olika träffar, såsom nätverksträffar och seminarier med externa föreläsare.

Utvecklingsprocessen för de individuella paren skilde sig åt, och vad man konkret ägnade sig åt var upp till mentorsparen själva. Vissa råd och aktiviteter som erbjöds från Almi Företagspartners sida berörde internationalisering av företagen. Det ingick dock också moment som syftade till att mer generellt utveckla adepternas företag.

### *Resultat och uppföljning*

I de mindre regionerna hade man svårigheter att rekrytera mentorspar, då man hade svårt att nå företagare med utländsk bakgrund, och särskilt sådana som ville importera/exportera. I större regioner, särskilt Skåne och Väst, gick det däremot över förväntan, särskilt efter att man under andra året satte in ytterligare ansträngningar för att nå fler företagare. Totalt hade man fått ihop 314 mentorspar efter de första två åren (mot delmålet 275 stycken), med kraftig övervikt mot de större regionerna.

Undersökningar gjorda för de första två åren visar att även om många varit generellt nöjda med programmet, och upplever att mentorsprogrammet utvecklat deras företag, verkar den internationaliserande ansatsen till viss del gått förlorad. Även bland de drygt 100 företagen med störst omsättning, som kan antas ha bäst förutsättningar att internationaliseras, hade endast 12 % inlett en internationell affär under programmet. Ytterligare 28 % hade inlett en process för en internationell affär. En majoritet hade alltså ingen ny internationell affär inom ramen för programmet, men i flera fall anser man sig dock ha kommit närmare att kunna genomföra sådana affärer.

Inriktningen av programmet mot företag med ägare med utländsk bakgrund har medfört att företagare nåtts som inte nås via programmen för tillväxt, inklusive det ordinarie mentorprogrammet.

I undersökningarna påpekas också att många par, liksom många stödaktiviteter från Almi, kom att ägna sig åt allmän företagsutveckling snarare än internationalisering. Detta ska i hög grad ha berott på att företagen inte var mogna att inleda en konkret internationaliseringsprocess. Det innebär att en majoritet av företagen hade viljan och intresset att internationalisera sig, men de behövde, innan det arbetet påbörjades, först utvecklas allmänt. I flera fall behövde också deras produkter och/eller tjänster utvecklas innan de kunde lanseras internationellt.

En slututvärdering av programmet är på väg, men har vid denna rapportens skrivande inte färdigställts. Däremot har Almi låtit göra uppföljningar årsvis där mentorsparen har svarat på frågor om programmet, deras deltagande i det och nyttan av att delta.

Ramarna för en eventuell fortsättning på programmet håller på att tas fram för tillfället. Åtminstone en region har inspirerats av upplägget och beslutat att inom ramen för ordinarie mentorprogram arbeta med mentorpar där endera adepten eller mentorn har utländsk bakgrund.

#### **4.1.4 Projekt Kosmopolit**

<b>Fakta: Projekt Kosmopolit</b>	
Huvudaktörer	Utrikesdepartementet, Business Sweden, Regionala nätverk
Tidsperiod	Juli 2007 – Idag (regeringsstödet avvecklades 2014)
Offentlig finansiering	Samlad rapportering saknas. Business Sweden/UD: Ca 15 000 000 kr Tillväxtverket: Ca 1 500 000 kr

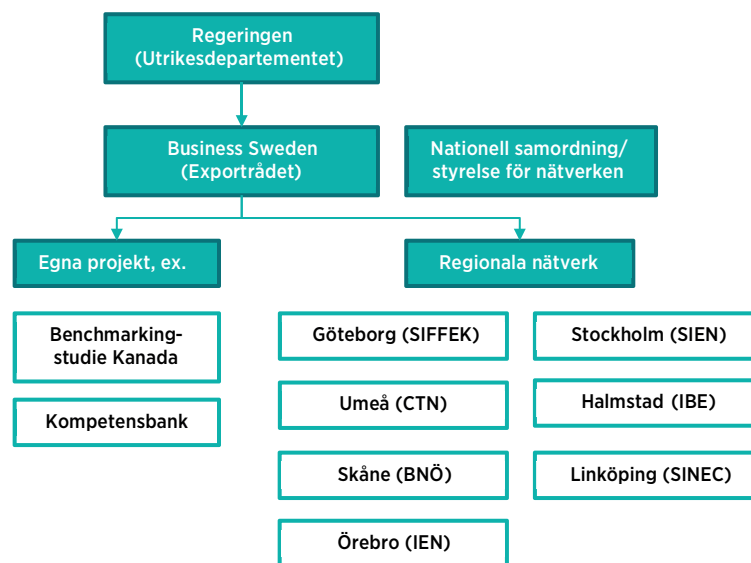


*Projekt Kosmopolit* var ett initiativ från Utrikesdepartementet och dåvarande handelsministern. Projektet syftade främst till att skapa nätverk för företagare med utländsk bakgrund och att främja export genom att stödja nätverkens kontaktskapande aktiviteter. Projektet bestod av tre nivåer:

1. Strategisk: Ledd av Utrikesdepartementet och handelsministerns kansli.
2. Operativ: Ledd av Business Sweden i samråd med sakkunniga på Utrikesdepartementet.
3. Genomförande: Nätverken som bedrev verksamhet både på eget initiativ efter avstämning med Business Sweden. Nätverken har även haft en egen nationell samordningsorganisation.

Se även Figur 8 för en översikt av strukturen i insatsen och olika delar som ingick.

**Figur 8** Struktur, Projekt kosmopolit



Under projektet tog regeringen och Business Sweden kontakt med regionala aktörer för att motivera och stödja uppstarten av nätverk. Arbetet inleddes 2007 och 2008 startades det första nätverket i Göteborg. Därefter har ytterligare sex lokala/regionala nätverk startats fram till och med 2012.

Business Sweden stöttade arbetet med att bilda nätverken och med att komma i gång med verksamheten. Nätverken kom att inrikta sina aktiviteter mot länder där ledande personer hade redan upparbetade affärskontakter eller där de hade goda kontakter som kunde omvandlas till sådana kontakter.

### *Inriktning och målgrupp*

Projektet var i huvudsak nätverksskapande. Nätverken skulle dels utveckla medlemsföretagen som exportörer och intressera dem för utlandshandel, dels öka handeln med de marknader de valt ut genom delegationsresor, deltagande i mässor och utställningar och liknande insatser för att arbeta upp kontakter med bolag och viktiga organisationer på dessa marknader.

Företagsnätverken förväntades startas av utrikesfödda företagare som redan var exportörer. Detta uppnåddes inte helt, utan gruppen bestod av såväl sådana

företag, som företag som bara hade inhemsk försäljning men som ville engagera sig i att bilda nätverken. De som blev medlemmar var en blandning av utrikesfödda företagare med exportvana, sådana som ville utvecklas till exportörer, och svenskfödda företagare intresserade av de marknader som nätverken inriktade sig mot.

### *Genomförande och aktiviteter*

Inom ramen för Kosmopolit-satsningen byggdes infrastrukturen till en kompetens- och matchningsbank. Business Sweden genomförde vidare en benchmarkingstudie över hur Kanada arbetar med att främja utrikesfödda företagare.

Verksamheten genomfördes främst i nätverken. Nätverken valde årsvis ut de exportfrämjande insatser man ville genomföra, och vilka som faktiskt genomfördes lades fast tillsammans med Business Sweden. Insatserna bestod av deltagande i mässor och utställningar i de utvalda marknaderna, information, workshops, matchning (företag till företag), samt representations- och försäljningsresor till eller inköpsresor från dessa marknader. Nätverken fick i efterhand från staten (UD) ersättning för kostnader som de haft för dessa aktiviteter. Därtill har nätverken haft aktiviteter i form av föreningsverksamhet, såsom seminarier för medlemmar och utbildningar arrangerade av nätverken, exempelvis exportutbildning med hjälp av Business Swedens utbildning *Steps to Export*.

### *Resultat och uppföljning*

Målen och resultaten har inte definierats på ett sådant sätt att de låter sig sammanställas här. Man har inte genomfört någon systematisk utvärdering eller uppföljning, varken på nationell eller regional nivå. Flera nätverk har dock rapporterat sina aktiviteter och vissa resultat av exempelvis resor.

Det är därför svårt att uttala sig om den exportfrämjande ansatsens resultat. Nätverken har lett till exportaffärer med nya marknader och deltagare upplever att arbetet och/eller aktiviteter genom nätverken varit utvecklande för deras företag, och har kunnat genomföra affärer som annars inte blivit av. Om deltagarna inte börjat genomföra utlandsaffärer uppfattas flera av deltagarna ha kommit närmare det. Företag har fångats upp och deltagit i insatser som inte har nåtts via de ordinarie insatserna. Det gäller särskilt företag ägda och ledda av personer med utländsk bakgrund.

Vad gäller aktivitetsnivån har denna sammanställts årsvis av Business Sweden. Sista året projektet drevs i full skala, 2014, rapporterades att 600 företag deltagit i totalt 34 informationsmöten, workshops, seminarier och utbildningstillfällen, att sex inkommande eller utresande affärsdelegationsresor genomförts, och att sju affärsmatchningar mellan svenska och utländska entreprenörer skett.

Sedan utgången av 2014 har uppdraget från UD till Business Sweden upphört, och därmed det statliga stödet till nätverken. Av de sju nätverken är tre fortfarande aktiva idag. De nätverk som finns kvar har fortsatt sin föreningsverksamhet, och även aktiviteter såsom information om och kontakter med de marknader som de är särskilt inriktade mot. Omfattningen har dock varit liten, särskilt under senare år. En bidragande orsak har varit finansieringen, där nätverken fått medfinansiering från staten i efterhand men främst för kostnader vid exempelvis delegationsresor.

## 4.1.5 Öppna dörrar

Fakta: Öppna dörrar	
Aktör	Länsstyrelsen i Gävleborg
Tidsperiod	Juli 2009 – april 2013
Offentlig finansiering	7 892 060 kr varav Europeiska regionalfonden: 3 946 030 kr Regionförbundet Gävleborg: 3 946 030 kr

*Öppna dörrar* var ett projekt som syftade till att, med ett brett angreppssätt, öppna företagen i Gävleborgs län för tillväxtmöjligheter kopplade till mångfald. Programmet har haft ledorden ”tillväxt och mångfald”.

Projektet skulle uppmärksamma utrikesfödda som såväl konsumenter som kompetensbärare. Det vände sig direkt till företagen med information och förslag om hur de skulle kunna arbeta med tillväxt genom mångfald.

### *Inriktning och målgrupp*

Inriktningen för *Öppna dörrar* var bredare än specifik internationalisering av deltagande företag. Man har använt olika metoder för att engagera företag och arbeta med dem för att nå projektets mål. Exempelvis har handelsföretag besökts och informerats om invandras växande köpkraft, och man har använt sig av Svensk handels multikulturella kalender vid informationsspridning om högtider med tillhörande möjligheter till försäljning. Föreläsningar för företagsföreningar, direktbesök på företag och inslag i media har använts för att nå ut.

Målgruppen var främst små och medelstora företag, men större företag engagerades som strategiska partners för att nå underleverantörer. Man vände sig också till existerande eller blivande egenföretagare/entreprenörer.

Projektet har också verkat integrationsfrämjande genom att få företagen att bättre tillvarata utrikesföddas kompetens och möjlighet att bidra till företag – lokalt och genom internationalisering.

### *Genomförande och aktiviteter*

Genom en uppsökande modell, där en projektgrupp om fyra personer ägnat sig åt företagsbesök i stor skala, har man försökt intressera företag för den affärsnytta som kan finnas i mångfald. Man har knutit partners till projektet och kartlagt vilka åtgärder som kan vara relevanta för att främja tillväxt och integration. Den modell man använde sig av innebar att knyta kontakter både inom näringsliv, ideella organisationer, myndigheter och andra aktörer. Därpå kartlades företag och behov, och man valde strategiskt ut företag för kontakt.

#### Företagsporträtt: Månese Design AB

Månese Design ägnar sig åt design och försäljning av keramik och andra köksattiraljer.

Trots att företaget är litet har det alltid haft en internationell kontakt genom att produktionen skett i Asien. I det fallet har man anlitat en person på plats för att överbrygga skillnader i affärskultur och språk. Att låta en person med samma kunskaper, men som är bosatt i Sverige, utföra samma jobb ser man också som en möjlighet. Man har också viss export och ett intresse av att expandera.

Månese Design deltog i Öppna dörrar genom att ta in en exportsäljare, som projekterade en eventuell expansion till Italien. Exportsäljaren blev kvar ytterligare en tid efter praktikperioden, men tyvärr var Italien inte en lovande marknad och exportsäljaren är inte längre på företaget.

Möten med intresserade företag följdes upp, och företagen hjälptes på olika sätt beroende på vilka behov som identifierades. Bland annat spreds information och inspiration, och företag stöttades i att utveckla affärsidéer kopplade till pro-

jektets inriktning. Man använde sig också av media och marknadsföring för att nå ut till företag och samhället i stort. Ett mindre exportsäljarprogram genomfördes också, efter liknande modell som i Blekinge och Skåne.

### *Resultat och uppföljning*

Totalt informerades 1 120 företag, 506 företag besöktes, och 164 företag engagerades på något sätt i arbetet med tillväxt genom mångfald. Enligt projektets slututvärdering ledde projektet till bland annat 38 nya arbetstillfällen (varav 32 för personer med utländsk bakgrund) och fyra nya företag. Projektets mål var ännu mer omfattande, men dessa skrevs ner då man insåg att de skulle bli svåra att nå. Då man inte specifikt haft internationaliseringsfrämjande som mål har resultat för detta inte redovisats.

*Öppna dörrar* utvärderades av en extern utvärderare. Denne fann att projektet som helhet borde anses lyckat, även om man skrev ner indikatorer för kvantitativa mål. Utvärderingen betonar projektgruppens drivande roll, och hur detta varit en styrka för projektet men också kan vara en svaghet, då projektet blir personberoende.

Projektet förlängdes för att hitta sätt att långsiktigt ta tillvara arbetet man gjort. Förlängningen ledde bland annat till att en halvtidstjänst som tillväxt- och mångfaldssamordnare vid länsstyrelsen. Initiativ togs till en nationell vidareutveckling som bland annat skulle arbeta med matchning och kompetensförsörjning (genom att kartlägga utrikesföddas kompetens). 14 länsstyrelser visade intresse, men initiativet konkretiserades inte.

## **4.2 Likheter och skillnader mellan de djupstuderade insatserna**

I detta avsnitt presenteras gemensamma drag och skillnader för de djupstuderade insatserna.

### **4.2.1 Export står i fokus – men mål saknas**

Internationalisering kan innebära såväl export som import samt investeringar och etableringar i utlandet. Alla dessa kan bidra till ett företags konkurrenskraft och tillväxt. De djupstuderade insatserna har främst haft en exportfrämjande ansats, och när man talar om tillväxtnyttan i insatserna betonas ofta exporten. Import, och annan internationalisering, har spelat en mycket undanskymd roll.

De två exportsäljarprogrammen syftar till just export. För *Projekt Kosmopolit* har ökad export varit målet, även från den politiska styrningen. Inom *Mentor – fokus import och export* har vissa deltagare önskat utvecklas inom import, men att utveckla exportörer har varit tyngdpunkten. Undantaget är *Öppna dörrar*, som genom en bredare ansats täckt in både export- och importfrämjande samt inhemsk tillväxt, exempelvis genom att visa på produktkategorier som företag med fördel kan importera och marknadsföra i Sverige. Ingen av insatserna har avsett exempelvis direktinvesteringar i utlandet.

Däremot har insatserna inte satt specifika mål kring hur långt företagen skulle nå med sin export eller annan internationalisering. De har inte heller följt upp hur insatsen har påverkat denna aspekt, även om samtliga insatser kan ge exempel på internationella affärer som insatsen har bidragit till.

Ett undantag när det gäller uppföljning om internationalisering är *Mentor – fokus import och export*. År 2014 och 2015 genomförde Almi undersökningar

med hjälp av CMA Research om hur mentorparen bedömde programmet. Som en del av dessa undersökningar utforskades bland annat om deltagande i programmet har bidragit till utrikeshandel.<sup>34</sup> Som framgått av avsnitt 4.1.3 kom 12 % av företagen med störst omsättning att faktiskt genomföra minst en utlandsaffär under tiden i programmet. Ca 40 % ansåg sig ha blivit bättre på utrikeshandel. Resten, 60 %, ansåg sig behöva fler insatser för att kunna börja göra utlandsaffärer. Även de som ansåg sig ha utvecklat sin förmåga ansåg sig behöva fler insatser för att bli bra på utrikeshandel.

#### 4.2.2 Företagens behov en utgångspunkt

Det följer av denna studies urvalsram att insatserna på något sätt inkluderat företag som deltagare och/eller utgått från företagets perspektiv. Tillväxtnytta för företagen är därför att vänta som ett mål i insatserna. Även givet detta har samtliga projekt starkt utgått från företagets behov. Projekt *Kosmopolit* och *Mentor – fokus import och export* har specifikt riktat sig till företagare. Även de två exportsäljarprogrammen och *Öppna dörrar* har varit noga med att poängtera att insatserna i första hand syftat till att främja och underlätta företags tillväxt, och projektansvariga har framhållit detta som något de sett som en framgångsfaktor.

Även i marknadsföring och rekrytering för dessa insatser har man noga undvikit att tala om dem som integrationsfrämjande, även om detta ingått i projektens syfte. Möjligheten att nå målgruppen, genomföra aktiviteter med solida utfall, och att upprätthålla engagemanget hos både företag och individer, har ansetts vila på att insatserna satt just företagsnyttan främst.

#### 4.2.3 Stor spridning i initiativtagare, genomförare, finansärer, geografi

Initiativet till insatserna har ofta drivits av enskilda eldsjälar som har återfunnits i olika organisationer. Tre insatser har haft sitt ursprung i en specifik person: *Exportfrämjare i Blekinge*, *Öppna dörrar*, och *Projekt Kosmopolit*. I de första två fallen blev också initiativtagaren den som utvecklade projektet och blev projektledare. *Exportsäljarprogrammet i Skåne* har bedrivits i över 10 år medan i fallet *Mentor – fokus import och export* fick Almi i uppdrag av Regeringen/Näringsdepartementet att genomföra programmet.

Genomförandeorganisationerna har därmed också varierat och de olika initiativtagarna har verkat genom de plattformar de haft tillgång till eller befunnit sig i. Medfinansiering har kommit från strukturfondsmedel, samarbetsavtal med Arbetsförmedlingen, regionala eller kommunala medel eller riktade regeringsmedel. Insatserna har också riktat in sig på den region där de haft sitt ursprung, undantaget *Mentor – fokus import och export* som var ett nationellt program. *Projekt Kosmopolit* var också en nationell insats, men bedrevs med lokalt fokus och stor lokal frihet av nätverk som skapades för respektive region.

#### 4.2.4 Exakta målgrupper varierar

Målgrupperna kan delas in i individer respektive företag. Bland företagen kan man ytterligare dela in dessa i mikroföretag respektive små och medelstora företag. Konkret motsvarar detta företag med upp till 9 anställda, respektive företag med mellan 10 och 249 anställda. Indelningen motiveras av att mikroföretag ofta är så pass utvecklade att internationalisering är en svårighet. Ytterli-

<sup>34</sup> Programmet har också utvärderats. Utvärderingen var inte publicerad när denna studie genomfördes.

gare en dimension är om någon av målgrupperna definierats som utrikesfödda, alternativt med utländsk bakgrund. Detta förekommer främst på individsidan, även om *Projekt Kosmopolit* riktat sig specifikt till företagare/entreprenörer med utländsk bakgrund och *Mentor – fokus import och export* haft denna grupp som del av målgruppen.

Tabell 2 Uttryckta målgrupper i djupstuderade insatser

Insats	Individer		Företag	
	Utrikesfödd / utländsk bakgrund	Inhemsk bakgrund	Mikroföretag	Små/medelstora företag
Exportfrämjare i Blekinge	✓			✓
Exportsäljare i Skåne	✓	✓		✓
Mentor import/export			✓	✓
Projekt Kosmopolit			✓	✓
Öppna dörrar			✓	✓

Tabell 2 visar att två av fem insatser haft företag och individer som målgrupp: *Exportfrämjare i Blekinge* och *Exportsäljarprogrammet i Skåne*. Även i *Öppna dörrar* kan individer anses ha varit en målgrupp, även om det varit i liten utsträckning och som en biprodukt av att matchning företag-individ förekommer i satsningen. För *Projekt Kosmopolit* och *Mentor – fokus import och export* har man riktat sig till mikroföretag och små och medelstora företag, och därmed inkluderat individuella företagare och entreprenörer. *Exportsäljarprogrammet i Skåne* har även riktat sig till individer utan utländsk bakgrund och *Mentor – fokus import och export* till företagare utan utländsk bakgrund.

De uttalade målgrupperna har i vissa fall skiljt sig från vilka som faktiskt fångades av insatsen. Exempelvis ingick i *Projekt Kosmopolit* även företagare utan utländsk bakgrund i nätverken. Däremot har samtliga insatser kommit att nå deltagare som vanligtvis inte nås av ordinarie insatser på företag och/eller individsidan.

#### 4.2.5 Aktiviteter varierar

Samtliga djupstuderade insatser har i någon form och utsträckning arbetat med att öka deltagande företags kunskaper om internationalisering. Man kan därutöver dela in de aktiviteter som insatserna bedrivit i fem huvudtyper:

1. Exportsäljarutbildning: I olika former har utrikesfödda (och andra med internationell kompetens) rekryterats till exportsäljarprogram. Det har inneburit att personerna matchats med företag som vill öka sin internationalisering och genomgått exportsäljarutbildning samtidigt som de gjort en praktik hos företaget.
2. Kontaktskapande företag till individ: Utöver specifika exportsäljarprogram har vissa insatser skapat matchningar mellan utrikesfödda individer och företag genom andra insatser, såsom skapandet av sökbara kompetensbanker.
3. Nätverksskapande i Sverige: Företagsnätverk har skapats för utrikesfödda entreprenörer och andra intresserade företag, med syftet att främja internationalisering för medlemmarna eller genom aktiviteter som nätverken erbjuder.
4. Internationellt kontaktskapande: Delegationsresor, mässbesök och liknande direkta kontaktskapande aktiviteter har genomförts.
5. Företagsinformation, inspiration och utveckling: Detta inbegriper dels kontakter med företag och information och inspiration kring utrikesfödda som en

kompetensresurs för tillväxt. Det kan också innebära ren företagsutveckling, i form av utbildning, träffar eller formella/ informella mentorskap.

De fem insatserna har kombinerat dessa aktiviteter på olika sätt, och ofta inkluderat åtminstone drag av flera. Tabell 3, nedan visar på de olika insatsernas kombinationer, sett till deras huvudsakliga aktiviteter. Man kan se att bredden skiljt sig åt men att alla insatser ägnat sig åt minst två typer av aktiviteter.

Tabell 3 Aktiviteter i de fem djupstuderade insatserna.

Aktivitet	Exportsäljarprogram	Kontaktskapande företag-individ	Nätverksskapande i Sverige	Internationellt kontaktskapande	Företagsinfo., utv., och inspiration
Exportfrämjare i Blekinge	✓			✓	✓
Exportsäljare i Skåne	✓				✓
Mentor import/export			✓		✓
Projekt Kosmopolit		✓	✓	✓	✓
Öppna dörrar	✓	✓			✓

### 4.3 Hur förhåller sig insatserna till de sex faktorer som framkommer från forskningen?

I detta avsnitt analyseras de djupstuderade insatserna utifrån de sex faktorer som framkommer från forskningsgenomgången. Avsnittet undersöker om, och hur, insatserna har försökt utveckla de faktorer som bidrar till internationalisering. Resultatet av analysen sammanfattas i tabell 4. Faktorerna sammanfattar hur ett företags nätverk, strategi, kunskap och utvecklingsfas påverkar ett företags internationalisering. Likaså, att utrikesföddas kompetens och sociala nätverk är viktiga faktorer för att bidra till företags internationalisering.

Tabell 4 Djupstuderade insatser i förhållande till forskningsresultat

Perspektiv	Faktor	Sammanfattning från djupstuderade insatser
Företagsperspektiv	Utvecklingsfas	Enligt forskningen är större, äldre och mer mogna företag mer benägna att internationaliseras. Strikta kriterier sattes inte kring vilka företag som fick ta del av de djupstuderade insatserna. När deltagande företag inte varit mogna att internationaliseras har projektets internationaliseringsutfall påverkats negativt.
	Strategi	Forskningen visar att en internationaliseringsstrategi är viktig för företagets internationalisering. Insatserna har inte aktivt jobbat med att utveckla företagets internationaliseringsstrategier. Det finns lite information om de deltagande företagen hade en strategi. Däremot förekommer exempel som stödjer att företag med strategi har kommit längre med sin internationalisering.
	Företags nätverk	Enligt forskningen är företags affärsrelationer och nätverk källor för att exponeras för nya affärsmöjligheter. Främst <i>Projekt Kosmopolit</i> har arbetat med att utveckla de deltagande företagens nätverk. Deltagande företag har utvecklat sina kunskaper om nya marknader, fått kontakter och gjort affärer genom nätverken. Däremot är det oklart hur uthålliga resultaten är och om de berodde på nätverkens insatser.
	Kunskap	Forskningen visar att ju mer kunskap ett företag har om utrikeshandel och potentiella marknader, desto mer benäget är företaget att internationaliseras. Att utveckla företags kunskap har varit en nyckeldel av de djupstuderade insatserna. Företag som har fått ny kunskap om marknader har uppgett att denna lett till, eller fört dem närmare, internationella affärer.
Utrikesföddas perspektiv	Kompetens	Forskningen visar att individer med specifika kompetenser kan bidra till företagets internationalisering. Höga krav har också ställts på deltagande individer, speciellt vad avser utbildning och språklig kompetens. Individer har handplockats för att matcha företagets behov. Genom exportsäljarprogram har vissa insatser syftat till att utveckla individernas kompetens. Intervjurespondenter lyfter fram språklig och kulturell kompetens som de faktorer som främst bidrar till internationalisering. Även yrkesförmåga lyfts som viktig för att bidra till marknadsexpansion och ökad försäljning.
	Sociala nätverk	Social integration i Sverige är ofta en förutsättning för att kunna bidra till internationalisering. Insatserna har generellt inte arbetat med att utveckla individernas sociala nätverk. Däremot stödjer djupstudien att starka kontakter till sitt hemland, men även andra länder utanför Sverige, har en positiv inverkan på företags internationalisering.

### 4.3.1 Företagets perspektiv

Samtliga insatser har haft företag och/eller företagare som deltagare. Avsnittet fokuserar på hur insatsernas utformning och aktiviteter förhåller sig till de sex faktorerna.

#### *Utvecklingsfas*

Företagets utvecklingsfas (företagets ålder, antal anställda, omsättning och mognad i produkt eller tjänst) tar sig i uttryck i den målgrupp som insatserna hade och vilka företag som kom att delta. Forskningen visar att företag som är större sett till omsättning och antal anställda, och i regel också äldre med mer mogna erbjudanden, är mer benägna att internationaliseras.

De företag som deltog i insatserna varierade, vilket hade stor inverkan på insatsernas utfall. Samtliga insatser som har djupstuderats har i större eller mindre grad brutit mot kraven både på att precisera målgruppen bland företag och att sedan bara rekrytera deltagare från den valda målgruppen. I regel sattes inte strikta kriterier kring vilka företag som fick ta del av insatsen eller hur mogna de skulle vara, förutom att man riktade sig till små till medelstora företag som bedrev någon form av verksamhet. Med andra ord saknade insatserna väldefinierade målgrupper bland företagen. Snarare var ett intresse för insatsen samt en förmåga att delta i de aktiviteter som erbjöds tillräckligt. I de fall företagen som deltagit inte varit mogna har projektets utfall, och till och med inriktning, påverkats. Företag som inte svarade mot syftet med insatserna har fått delta.

Detta är extra tydligt i *Mentor – fokus import och export*. Samtliga intervjurespondenter och den tidigare nämnda undersökningen är samstämmiga i att företagen (adepterna) som deltog genomgående inte varit tillräckligt mogna för att internationalisera sig, exempelvis har de saknat lämpliga produkter för utlandsförsäljning. Istället har programmet kommit att handla mer om allmän affärsutveckling än internationalisering.

#### **Företagsporträtt: Cemtec AB**

Cemtec AB i Skanör har sedan 1993 utvecklat och tillverkat hästskor.

Exportsäljaren som man rekryterade via Exportsäljarprogrammet i Skåne 2009/2010, hjälpte företaget på Mellanösternmarknaden, och fick anställning efter programmet. Hen bidrog till en ökad omsättning med 40 miljoner kronor, och blev så småningom Regional Manager Middle East.

"En exempellös framgång", enligt Cemtec

- Informationsbroschyr, Exportsäljarprogrammet 2012/2013

Ett annat exempel är *Projekt Kosmopolit*. De företag som deltog i nätverk var generellt mindre exportmogna än vad Kosmopolits grundidé vilade på, vilket innebar att det behövdes företagsutvecklande insatser i kombination med exportsatsningar.

Detta står i kontrast till *Exportsäljarprogrammet i Skåne*. Enligt intervjurespondenterna var deltagare företag som var mogna att ta emot en praktikant. Detta beskrevs som företag som hade kommit upp i åtminstone omkring 10 anställda, men samtidigt inte var så stora att de hade egna traineeprogram. Medan detta inte nödvändigtvis innebar att företagen var mogna att internationaliseras tyder den höga anställningsgraden – att mellan 85 % och 90 % av exportsäljarna fått anställning – på att företagen ser värde av exportsäljarna.



## Strategi

Forskningen visar att en vilja och inriktning för internationaliseringsambitioner spelar en viktig roll när företag ska internationaliseras.

Insatserna har inte aktivt arbetat med att utveckla företagens internationaliseringsstrategier. Det fanns däremot en viss om än inte uttalad förväntan i programmen, exempelvis inom *Mentor – fokus import och export*, på att företagen skulle utforma en strategi under tiden i programmet. Hur långt de enskilda företagen kom i detta följdes inte upp enligt information från dokumentationen och intervjuerna.

Om de deltagande företagen har haft en befintlig internationaliseringsstrategi har generellt inte heller följts upp av de djupstuderade insatserna. Däremot visar datainsamlingen att det överlag fanns en vilja och nyfikenhet på att internationaliseras. Hur stark den var varierade mellan deltagarna.

Det förekommer också exempel som stödjer att företag med strategi har kommit längre i sin internationalisering. Från företagsintervjuerna framgår det att samtliga företag har en ambition att internationaliseras. Vissa har tydliga mål kring hur mycket av företagets expansion som ska komma från utrikeshandel, andra söker mer explorativt efter möjligheter. De företag som tydligt har en internationaliseringsstrategi är också de som kommit längst i sin internationalisering och som satsar på internationella marknader. Ett företag uttrycker att deltagande i insatsen var en del av internationaliseringsstrategin. Ett annat, som inte har internationaliserat i lika hög uträkning, uttrycker att de deltog för att de letade efter kompetent personal och att tajmingen passade bra.

## Företagets nätverk

Företagets nätverk är en viktig aspekt av företags internationalisering. Studier har visat på vikten av involvering i nätverk för internationalisering. Konkret använder små och medelstora företag nätverk genom att dessa hjälper företaget att exponeras gentemot nya möjligheter.

Man har i flera djupstuderade insatser arbetat med att utveckla de deltagande företagets nätverk som metod för att bidra till företagets internationalisering. Detta förekommer främst i *Projekt Kosmopolit* där affärsnätverk har utgjort grundstenen för insatsen. Även *Mentor – fokus import och export* har syftat till att bredda deltagarnas nätverk genom att anordna träffar mellan samtliga mentorer och adepter i en region.

### Nätverksporträtt: BNÖ

Business Network Öresund (BNÖ) är ett av nätverken som bildades inom ramen för Projekt Kosmopolit. Under nätverkets tid har kontakt tagits med regionen Västafrika, genom nätverkets aktiva ordförande, själv med togolesiskt ursprung. Delegationsresor ordnades 2012 och 2013, och kontakt togs upp på regeringsnivå för att bana vägen för svensk-västafrikansk handel. Nätverket är fortfarande aktivt, men i och med att Projekt Kosmopolit upphört som regeringssatsning är verksamheten idag inte på samma nivå.

De regionala nätverk som etablerades som del av *Projekt Kosmopolit* koncentrerades succesivt på en eller ett par marknader utifrån vilka ledande personer i nätverken hade kontakter och erfarenheter. Dessa var generellt marknader som de flesta medlemmar hade dålig kunskap om men som medlemsföretagen var intresserade av att utveckla kontakterna med, exempelvis Libanon, franska-lande Västafrika m.fl. När det gäller dessa marknader lyckades nätverken öka kunskapen och upparbeta kontaktnät och affärsrelationer. Nätverken lyckades

också få till stånd export dit, medan beloppen är små är de procentuella ökningarna stora.

Då systematiska uppföljningar inte gjorts är det oklart hur uthålliga resultaten är och om de berodde på nätverkens insatser. Däremot kan man konstatera att vana exportörer kom att kunna göra fler affärer och fick fler kontakter genom nätverken. Medlemsföretagen som var ovana exportörer kom också överlag att öka sina kunskaper om export och vilka krav som export ställer.

### *Kunskap*

Inom faktorn kunskap ryms företagets och dess medarbetares tekniska kunskap, marknadskunskap, exportkunskap, m.fl. Desto mer kunskap ett företag har om utrikeshandel och potentiella marknader, desto större möjligheter har företaget att internationaliseras.

#### **Företagsporträtt: Konsum Hallen**

I samarbete med *Öppna dörrar* beslutade Konsum Hallen i Gävle försöka att bättre ta tillvara potentialen i att erbjuda utländska varor till nya kundgrupper.

Man anställde en libanesisk kock för att bredda butikens sortiment, och under satsningen kunde man på Konsum Gävleborg se hur butiken ökade sin försäljning. Man fortsatte också arbetet med mångfaldsrekrytering i fler butiker. "Genom att ta tillvara på den kunskap och kompetens som finns i det mångkulturella Sverige så gör vi det både bättre för våra kunder och ökar försäljningen"

- Medarbetare på Konsum Gävleborg, intervjuad i tidningen Arbetarbladet.

Kärnan i samtliga djupstuderade insatser har varit att utvidga företagets kunskap och kompetens. Ökad kunskap ökar företagets förmåga att se möjligheter och agera på dem. De djupstuderade insatserna knyter därför nära an till faktorn kunskap.

För att exemplifiera utarbetade *Öppna dörrar* en modell som gick ut på att kartlägga företagets kunskapsbehov (marknadsplan, hjälp med rekrytering, hjälp med export/import, mm) och därefter se till att förslaget blev genomfört. *Exportfrämjare i Blekinge* har också tydligt arbetat med företagets kunskap. Varje deltagande företag har tagit emot en praktikant som genomgår exportsäljarutbildning. Företagen har också utbildats bl.a. genom Business Swedens utbildning *Steps to Export*. Vissa företag har medverkat vid mässor utomlands vilket har bidragit till kontakter och affärer i t.ex. Mellanöstern.

Som ovanstående avsnitt visar har kunskapsinnehållet i vissa insatser behövt anpassas eftersom företagen inte är mogna att internationaliseras. I de fallen har kunskapsutvidgningen kommit att handla mindre om potentiella internationella marknader och mer om företagsutveckling.

### **4.3.2 Utrikesfödda individers perspektiv**

Två av fem insatser har haft individer som deltagare, medan *Öppna dörrar* delvis innefattat individer som del av insatsen.<sup>35</sup> Analyser kring hur insatserna har arbetat med individers bidrag till internationalisering koncentrerar sig därför på exportsäljare eller exportsäljarliknande aktiviteter.

### *Kompetens*

I de djupstuderade insatserna har mål satts kring vilka individer som kunde delta i insatserna och individerna har rekryteras genom intervjuer. Höga krav har

<sup>35</sup> I de insatser där individer deltagit i egenskap av företagare inkluderas de i företagets perspektiv, avsnitt 4.3.1.

ställt på de deltagande individernas kompetens som har rekryterats för att matcha företagets behov.

Flera dimensioner av kompetens har lyfts fram som viktiga för internationalisering: Generell utbildningsnivå, språklig och kulturell kompetens samt yrkes- eller fackkompetens. De två förstnämnda har specifikt ingått i rekryteringen av individer. Den sistnämnda är en kompetens som insatserna syftar till att utveckla via exportsäljarprogram.

*Generell utbildningsnivå:* För de två exportsäljarprogrammen ställdes krav på att de deltagande skulle ha god utbildningsnivå, även om detta inte nödvändigtvis innebar en akademisk examen. Samtliga deltagare har haft god utbildningsnivå.

*Språklig och kulturell kompetens:* Språklig och kulturell kompetens har varit ett viktigt och unikt bidrag från de utrikesfödda individerna i insatserna. Konkret har språklig kompetens bestått av engelska, hemlandets språk samt en viss svenskkunskap.

I de fall då en utrikesfödd person fått praktik på ett företag har företaget lyft fram att språkkunskaper, delvis ihop med kulturell kompetens, bidragit till internationalisering. Företag har också framhållit att de allmänt anser sina internationella kontakter vara beroende av att kunna överbrygga språkliga och kulturella avstånd. Det finns sålunda en bred konsensus kring att detta är en utrikesfödd individs kanske starkaste resurs för att bidra till ett företags internationalisering.

*Yrkes- eller facklig kompetens:* De insatser som innehållit ett exportsäljarprogram har arbetat specifikt med att utveckla individernas exportkompetens. Även kunskaper om t.ex. svensk affärskultur har utvecklas som en del av *Exportfrämjare i Blekinge*.

Från företagsintervjuerna framkommer det att företagen lägger vikt vid att personer som engagerats för en viss roll bör ha en fallenhet för den och kunna behärska den. I de fall företag tagit emot praktiserande exportsäljare har exempelvis just säljkunskaperna lyfts som viktigt för internationalisering av de deltagande företagen. Med detta har man syftat på hur väl en person klarar säljaryrket och kan arbeta med värvning av nya kunder. Rena kunskaper kring export – såsom tullar och logistik – har inte framhållits av företagen.

### **Sociala nätverk**

Sociala nätverk kan här delas in i integrationsnivå för de utrikesfödda i det nya hemlandet och kontakter och nätverk i andra länder (exempelvis det gamla hemlandet). Med visst undantag för *Exportfrämjare i Blekinge* har insatserna inte arbetat med att utveckla deltagande individers nätverk. Däremot stödjer djupstudien att individens sociala nätverk är viktigt för företagets internationalisering.

*Integration och sociala kontakter i Sverige:* Djupstudien visar att en viktig del för att komma in i företag är den sociala integrationen i Sverige. Detta framkommer främst från *Exportfrämjare i Blekinge*, som konkret arbetade med att föra in utrikesfödda personer på etablerade svenska arbetsplatser. Att förstå svensk affärskultur och sociala koder kopplade till svenska arbetsplatser är en förutsättning för att kunna bidra till (det svenska) företagets internationalisering.

*Kontakter och nätverk utomlands:* Det framkommer från djupstudien att starka kontakter till sitt hemland, men även andra länder utanför Sverige, har en positiv inverkan på företagets internationalisering. Däremot har insatserna inte arbetat

med att utveckla individernas nätverk. För att exemplifiera hade en exportsäljare i *Exportfrämjare i Blekinge* möjlighet att direkt koppla ihop ett företag med hens kontakter i Erbil, Irak, varpå företaget kunde knyta nya företagskontakter och skapa nya affärsmöjligheter.

#### **4.4 Sammanfattning: stödjer insatserna att utrikesfödda bidrar till företagens internationalisering?**

Samtliga djupstuderade insatser har haft som syfte att, åtminstone delvis, bidra till internationalisering genom att tillvarata utrikesföddas kompetens.<sup>36</sup> Som nämnts ovan har insatserna inte satt specifika mål kring hur långt företagen skulle nå med sin internationalisering, inte heller systematiskt följt upp hur insatsen har påverkat denna aspekt, även om samtliga insatser kan ge exempel på internationella affärer som insatsen har bidragit till. Likaså har insatserna inte heller systematiskt följt upp den inverkan, om någon, utrikesfödda har haft på företagets internationalisering. Det försvårar möjligheten att dra slutsatser från djupstudien om utrikesfödda har bidragit till företagets internationalisering.

Samtidigt framgår det att deltagande företag med hjälp av insatserna tagit steg mot ett ökat kunnande om internationalisering och vilka krav det ställer på företagen och deras produkter. En stor del av de deltagande företagen saknade kunskaper och organisation för att kunna nå hela vägen fram till internationalisering under projekttiden, men tog steg i den riktningen. Det hade varit fördelaktigt om man i de olika programmen hade undersökt i vilken grad och hur mycket företagen förflyttades mot ökat internationaliseringskunnande med hänsyn till deltagarnas utvecklingsgrad.

För att nå framgång med offentliga internationaliseringsfrämjande insatser är det viktigt att förstå vilka företag som har ambition, vilja och potential att internationaliseras och vilka individer som har de kunskaper och kompetenser som krävs för att bidra till internationalisering. Ett kompletterande synsätt är att ta hänsyn till små och medelstora företags förmåga att tillgodogöra sig de möjligheter som de offentliga insatserna syftar till. Just förmåga – både från företagets håll och den utrikesföddes håll – är ett centralt koncept. I de fall företagen och individerna har de förmågor som krävs för internationalisering stödjer djupstudien att utrikesfödda bidrar till företagets internationalisering.

Djupstudien visar också att det finns mervärden av offentliga satsningar på området utöver internationalisering. En aspekt som kan bidra till både tillväxt och sysselsättning samt till integration och mångfald är om insatserna når företag och individer som vanligtvis inte nås. Det framkommer från djupstudien att flera av deltagarna är just de som inte vanligtvis nås av främjandeinsatser, som utrikesfödda företagare. På så vis fyller insatserna en lucka bland främjandeinsatser.

Vidare visar resultaten från djupstudien att individer har kommit i anställning, företag har utvecklats och att insatserna har bidragit till att företag får upp ögonen för nya kundgrupper och nya möjligheter. På så sätt kan insatser bidra till värde utöver det direkta internationaliseringssyftet. Samtidigt har insatserna bidragit till att relativt få individer kommit i arbete. Detta är inte sett till satsningarnas mål och resultat utan sett till det utanförskap som många inom gruppen utrikesfödda står inför och de faktorer som krävs för internationalisering.

---

<sup>36</sup> Öppna Dörrar har haft en bredare ansats än övriga djupstuderade insatser, se Kapitel 4.

## 5. Rekommendationer för framgångsrika insatser

Detta kapitel presenterar lärdomar från denna studie, med fokus på vad som är viktigt att beakta när offentliga insatser utformas som syftar till att främja företags internationalisering genom att tillvarata utrikesföddas kompetens. Faktorerna sammanfattas i rutan nedan. Respektive faktor utvecklas i texten som följer.

Figur 9 Faktorer att beakta när offentliga insatser utformas

**Välj målgrupp:** Val av målgrupp styr inriktningen på insatsen. Rekrytera bara deltagare från den valda gruppen.

**Ta reda på behov:** Utgå ifrån målgruppens behov genom att diskutera detta med företrädare för den utvalda målgruppen.

**Visa hur projektet kan bidra till målgruppens behov:** Visa på den nytta företaget alternativt individen kan uppnå genom att delta i insatsen.

**Fundera på hur deltagare ska rekryteras:** Rekrytering och matchning av deltagare är tidskrävande och avgör resultat. Lagg tid på att kartlägga vägar för att rekrytera företag och individer.

**Bestäm aktiviteter:** Ytterligare kompetensutveckling kan behövas innan företagen kan starta sitt internationaliseringsarbete.

**Beakta att ledning kan påverka resultat:** Engagera projektägare och projektledare.

**Engagera befintliga aktörer:** Använd befintliga strukturer där det går och undvik att bygga upp nya som dubblar befintliga.

**Tänk på finansiering:** Uthållig offentlig medfinansiering krävs för att insatserna ska överleva.

### 5.1 Val av målgrupp styr inriktningen på insatsen

Val av målgrupp för insatsen styr dess inriktning, inklusive hur den ska organiseras samt målgruppens behov av aktiviteter. Det behövs tydliga kriterier för vilka som ska delta i insatsen. Vilka företag ska man rikta sig till, och vilka individer ska man rikta sig till? Initialt är det avgörande för insatsens resultat att specificera vilken målgrupp man vill nå med insatsen samt att avgöra vad det innebär för hur man ska nå målgruppen, för de aktiviteter som ska erbjudas och insatsens organisation. Det är också lika betydelsefullt att sedan bara rekrytera från den valda målgruppen. Om inte äventyras också möjligheterna att nå de uppsatta målen (se avsnitt 5.4).

Med utgångspunkt från vilka företag som kommit att delta i de studerade insatserna kan man definiera målgruppen på olika sätt, vilket i sin tur leder till olika behov av aktiviteter och hur dessa organiseras. Man kan endera välja företag som är mogna att internationaliseras. Alternativt kan man rikta sig mot företag som vill internationalisera sig men som ännu inte är mogna. I det förstnämnda fallet kan man inrikta sig på internationaliseringsinsatser, medan man i det sistnämnda kan arbeta stegvis i en kedja av insatser från allmän företagsutveckling, till att ge kunskap och kompetens inom internationalisering och till att faktiskt agera som internationaliserat företag. De två alternativen ställer också krav på olika aktörer som deltar.

Även på individnivå är det viktigt att definiera och rikta in sig på rätt målgrupp. Hög kompetens och välunderhållna sociala nätverk krävs av individen för att bidra till internationalisering. Från forskningen och djupstudien framkommer att

utbildning, språkkunskaper och fackkunskaper har en positiv internationaliseringseffekt, liksom att vara väl integrerad i samhället. Individer med väl underhållna nätverk i sina hemländer är också mer sannolika att bidra till företagets internationalisering, liksom individer från länder där det finns en stabil hemmarknad. Det följer att flyktingar kan ha svårare att främja internationalisering än andra migranter. Flyktingars hemländer är oftare instabila platser med låg potential som nya marknader. Likaså kommer en del flyktingar att bryta banden till sina hemländer medan andra hoppas att återvända. Båda försvårar förmågan att bidra till internationalisering.

## 5.2 Utgå ifrån målgruppens behov

Det är centralt att forma insatsen så att den utgår ifrån målgruppens behov. Målgruppens behov ska styra insatsens val av aktiviteter. Vilket stöd behöver målgruppen? Vilka aktiviteter efterfrågar de? Vad kan få den att växa?

Utifrån hur målgruppen avgränsas (avsnitt 5.1) går det för projektägaren att få fram underlag för vilka behov som kan finnas. Kartlagda behov bör därefter gås igenom med representanter för målgruppen för att mer exakt klara ut behoven. Är det exempelvis fråga om internationaliseringsmogna företag kan det finnas behov av att stegvis utveckla deltagarna från omogna till mogna. På individnivå kan det vara fråga om att utveckla vissa kompetenser, som säljkunskaper eller språkkunskaper.

## 5.3 Visa på nytta

Företag och individer engageras genom att insatserna visar på nyttan av att de deltar i insatsen. Det är ofta otillräckligt att visa hur insatsen kan bidra exempelvis till regionens tillväxt. För att få med sig företag är det viktigt att tydligt förklara hur insatsen kan bidra till företagets internationalisering, konkret vilka möjligheter som ett deltagande öppnar upp. På individsidan kan det exempelvis handla om att visa att en viss utbildning sannolikt bidrar till individens anställning. Nyttan inträffar ibland på sikt vilket ställer krav på att förmedla under vilken tidshorisont nyttan kan väntas uppstå. Generellt kan det handla om att få deltagare att tänka om och tänka nytt.

I djupstudien beskriver en intervjurespondent att det svåraste i att bedriva en insats är att få med sig företagen. En annan respondent påpekar att utrikesfödda ofta beskrivs i termer av någon som man ska "hjälpa" snarare än en grupp som kan bidra. Genom att istället visa på den nytta som utrikesfödda kan tillföra företag, exempelvis genom att utöka företagets internationaliseringsmöjligheter, engageras deltagare.

Nytta kan också uppstå tack vare tajming. I *Exportfrämjarprogrammet i Blekinge* poängterar intervjurespondenterna att Blekinge hade en relativt stor befolkning från Irak samtidigt som exportmöjligheterna till Mellanöstern var undernyttjade. Projektets första utbildningsomgång riktade sig just till Irak, där man såg att det fanns exportmöjligheter för företag samt möjligheter för individer med rätt kompetens.

## 5.4 Rekrytering och matchning av deltagare är tidskrävande och avgör resultat

Rekrytering och matchning av deltagare till insatser är mycket resurskrävande samtidigt som det avgör resultatet. I vissa av de djupstuderade insatserna har

alldeles för få resurser ägnats åt rekrytering. Ett av undantagen är i *Exportsäljarprogrammet i Skåne* där Exportstiftelsen ITM Worldwide anger att drygt en fjärdedel av budgeten för respektive utbildningsomgång går till rekrytering och matchning av deltagare. Detta har påverkat resultatet positivt.

För att en insats på området ska lyckas krävs en plan för hur deltagare ska rekryteras, och i de fall det är relevant, hur företag och individer ska matchas. Det handlar om att välja rätt kanaler och sedan lägga tid på att rekrytera och matcha deltagare så att de lever upp till den målgrupp man har valt. Eftersom insatserna kan komma att försöka nå deltagare som inte nås genom traditionella kanaler kan rekrytering och matchning vara mer tidskrävande än i vanliga fall. Det kan exempelvis kräva otraditionella medel som att anlita underkonsulter med nätverk som omfattar projektens målgrupper.

## **5.5 Ytterligare kompetensutveckling kan behövas**

Forskningen visar att individens och företagets kunskap och kompetens är centralt för internationalisering. Det innebär att det inte nödvändigtvis är tillräckligt att matcha ihop företag med individer för att bidra till internationalisering. Istället kan kompetensutveckling både för företagen och för individerna utgöra en viktig del av insatsen.

Detta knyter an till avsnitt 5.2: insatsen bör utformas för att bäst svara mot målgruppens behov. När målgruppens behov har identifierats kan det framkomma att ytterligare kompetensutveckling behövs. Detta kan handla om kompetensutveckling i form av information om specifika marknader, men även i form av att utveckla företaget för internationalisering i de fall målgruppen består av omogna företag. På individnivå kan det exempelvis handla om att utveckla individens affärsmässiga eller tekniska kompetens.

## **5.6 Engagera projektägare och projektledare**

Lyckade insatser förutsätter engagerade projektledare och projektägare. Om en projektägare sjsätter ett program som syftar till att tillvarata utrikesföddas kompetens för företagens internationalisering behöver de noggrant analysera vilka krav det kommer att ställa på deras egen medverkan och engagemang för att insatsen ska nå sitt mål. För att programmen ska nå sina mål och syften behöver projektägare och projektledare aktivt delta. Vad som menas med att aktivt delta kan innebära olika saker i olika insatser: vissa insatser kräver att projektägare och/eller projektledare är operativa och nära verksamheten, andra att de har en mer strategisk roll. Däremot är det väsentligt oavsett insats med en tidig bedömning av vad som krävs både av projektägare och projektledare för att insatsen ska uppnå sina syften och mål.

Flera av de djupstuderade insatserna inklusive dess aktiviteter har bedrivits av engagerade individer, eldsjälar, som har inspirerat både deltagare och offentliga aktörer till att involveras i och inspireras av insatserna. Projektledare har också i flera fall haft en viktig roll som "spindel i nätet" med kontakt både med företag och med individer. I de fall projektägare och/eller projektledare inte har bidragit med den tid och det engagemang som krävts har insatsens resultat påverkats negativt.

## 5.7 Använd befintliga strukturer där det går

Ytterligare en lärdom är att det är bäst att engagera redan befintliga aktörer som kommunala näringslivsbolag, Almi, Business Sweden, Arbetsförmedlingen, Handelskammare m.fl. snarare än att bygga nya strukturer när insatserna utföras. Detta är mer kostnadseffektivt. Vidare bidrar det till att insatserna inte konkurrerar med redan befintliga insatser, en konkurrens som är olönsam. Det främjar att insatsen bidrar med något unikt snarare än skapa dubbla strukturer utan att erbjuda nya lösningar.

Befintliga insatser och strukturer har också flera fördelar framför att bygga upp nya. De har utvecklat kompetens och en fungerande organisation, nätverk och kontaktvägar som kan göra det lätt att samverka med andra organisationer. Vidare har de ofta en långsiktig basfinansiering. Nya strukturer som är skraddarsydda för den tänkta insatsen tenderar att leva på tillfällig projektfinansiering vilket gör dem mer sårbara.

## 5.8 Uthållig offentlig medfinansiering krävs för att insatserna ska överleva

Uthållig offentlig medfinansiering krävs för att insatserna ska överleva. Hur verksamheten långsiktigt kan finansieras är centralt för om insatsen ska bli hållbar. Engångsinsatser har en begränsad effekt på sikt. I de fall det rör sig om att testa verksamheter är det därför viktigt att redan under teststadiet klara ut hur insatsen långsiktigt ska finansieras om testet visar på bra utfall. Som ett underlag för beslut om insatsen ska tas över i ordinarie verksamhet behöver de inte bara följas upp utan också utvärderas.

Som framgått från tidigare kapitel har finansieringens former och uthållighet i de djupstuderade insatserna varit en svaghet. Den offentliga medfinansieringen har i vissa fall utgått i efterhand och bara för vissa typer av kostnader. Den har också bara utgått under en begränsad tid. Även om det inte uttalats direkt har det för vissa insatser funnits en underliggande förväntan att de deltagande företagen skulle stå för kostnaderna när den offentliga finansieringen upphör.

De studerade insatserna omfattar i hög grad aktiviteter där nyttan inte bara uppstår hos det enskilda företaget eller individen utan där det också finns en större eller mindre portion samhällsnytta. Det innebär att det är rimligt att det offentliga även långsiktigt medfinansierar insatser för att främja ökad andel utrikesfödda som deltar i arbetet med att öka företagets internationalisering.

De studerade insatserna har projektfinansierats i en eller annan form. Projektformen är relevant när det antingen rör sig om att hantera en kortsiktig åtgärd av temporär karaktär eller när man ska testa något för att se om verksamheten ska inlemmas i ordinarie insatser. Av de fem studerade kan tre, *Öppna dörrar*, *Mentor – fokus import och export* och *Projekt Kosmopolit* sägas vara testverksamheter, medan *Exportfrämjare i Blekinge* mer kan uppfattas som en engångsinsats och *Exportsäljarprogrammet i Skåne* haft karaktären av löpande verksamhet. Att använda sig av projektfinansiering för sådan verksamhet är sårbart, vilket inte minst Arbetsförmedlingens omvärdering i det sistnämnda visar.



## 6. Slutsatser och rekommendationer

Offentliga insatser inriktade mot små och medelstora företags inträde på nya marknader eller ökad involvering i export eller import är angelägen. Mycket tyder på att dessa företags internationella orientering främjar ett lands konkurrenskraft. I den här rapporten undersöks riktade initiativ för små och medelstora företag att på olika sätt tillvarata utrikesföddas kompetenser i sina internationaliseringsaktiviteter.

Från studien kan man konstatera att insatser på området kan bidra med värde både när det gäller tillväxt och sysselsättning samt integration och mångfald. Det är med andra ord dels angeläget att främja företags internationalisering, utrikesföddas kompetens kan bidra till internationalisering. Från djupstudien framkommer också att satsningar kan bidra med värde även om de inte direkt, eller i alla fall inte på kort sikt, leder till internationalisering. Insatser når företag som vanligtvis annars inte deltar i offentliga insatser, och har bidragit till att utrikesfödda kommer i arbete, även om det bara är en liten bit på väg mot bakgrund av det utanförskap många utrikesfödda står inför.

Det finns huvudsakligen två slutsatser som stödjer att utrikesfödda med unika kunskaper, nätverk och kompetenser kan bidra till företags internationalisering. Detta kan ske både direkt, exempelvis att den utrikesfödda genom kunskaper och kontakter säljer på den nya marknaden, och indirekt, exempelvis genom att individen bidrar med kunskap till företaget som det annars inte skulle haft, som i sin tur leder till internationalisering. Konkret kan utrikesfödda ha lokal kännedom, sociala och professionella nätverk och kompetenser såsom språkkunskaper. Flera egenskaper är viktiga, där utbildning, ålder, integration i samhället och fackkunskaper alla underlättar internationalisering.

En andra slutsats är att migration bidrar till förändrade preferenser i ett land. Kunskap om dessa preferenser kan också gynna företag som exempelvis vill importera varor och/eller utveckla ett utbud riktad mot en för företaget ny kundgrupp. På företagsnivå kan utrikesfödda således bidra till att företag upptäcker dessa preferenser samt skapar sig kännedom om preferenserna.

Samtidigt visar forskningen att unika kunskaper och kompetenser krävs för att bidra till internationalisering, samt att den internationaliseringsfrämjande förmågan generellt avtar ju längre den utrikesfödda befunnit sig i det nya hemlandet. Flyktingar kan också ha svårare att främja internationalisering än andra migranter. Flyktingars hemländer är oftare instabila platser med låg potential som nya marknader.

Det är viktigt att företagen och individerna har en förmåga att internationaliseras. Begreppet förmåga är centralt för små och medelstora företags internationalisering. Internationaliseringsförmåga för företaget 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 internationaliseringsinsatser. Även den utrikes-

föddas förmåga är central för att individen ska kunna bidra till internationalisering.

Avseende offentliga insatser på området visar denna studie att det är få offentliga insatser som historiskt syftar till att kombinera en internationaliseringsfrämjande aspekt för företag med en som syftar till att tillvarata utrikesföddas kompetens. Insatserna som har genomförts har fokuserat främst på export men delvis även på import. De visar på den bredd av angreppssätt som kan användas för att bidra till företagets internationalisering.

Av de insatser som har djupstuderats har resultaten varit blandade men samtliga har bidragit med viss nytta. Framgångsgraden beror till stor del på hur väl man har preciserat målgruppen och rekryterat från den valda målgruppen. Det går inte att specificera vilken modell som är mest framgångsrik, det beror på vilka mål man har samt förutsättningarna där insatsen utförs. Det beror också på om man avser att arbeta med insatser som matchar företag med individer eller de som matchar företag med andra företag. Däremot visar denna studie att flera faktorer måste beaktas i utformningen av offentliga insatser för att de ska bli framgångsrika. Att närmare knyta insatser till resultat som framkommer från forskningen är en viktig slutsats från studien.

#### Rekommendationer till företag

##### 1. Se över möjligheter i företagets kompetensbas

Det kan finnas dold kunskap och kompetens i företagets interna kompetensbas som kan bidra till företagets internationalisering. Detta kan exempelvis bestå av språkkunskaper, kulturell kompetens eller unika nätverk i länder dit företaget vill exportera eller importera. Att tillvarata denna dolda kompetens kan öppna upp nya affärsmöjligheter.

##### 2. Det finns stor internationell kompetens i Sverige

När företag gör affärer med andra länder är det ofta aktuellt att knyta till sig personer med internationella erfarenheter. Stor internationell kompetens finns i Sverige som kan bidra till företagets export och import. Lokala näringslivsutvecklare kan hjälpa företaget att knyta till sig rätt kompetens.

##### 3. Tillvarata de affärsmöjligheter som demografiska förändringar innebär

I takt med att antalet utrikesfödda ökar i Sverige växer också affärsmöjligheterna. Att tidigt identifiera nya preferenser och/eller tillvarata kompetenser kan innebära en konkurrensfördel för företaget och bidra till export- och importmöjligheter.

#### Rekommendationer till främjare

##### 1. Ta hänsyn till forskningsresultaten

Framtida insatser borde i högre utsträckning beakta vad forskningen visar om hur företag internationaliseras, inklusive den mognadsgrad och andra egenskaper som krävs för internationalisering, samt hur utrikesfödda kan bidra till den internationaliseringen, inklusive de egenskaper på individnivå som krävs för internationalisering.

##### 2. Rikta satsningen till rätt företag och rätt individer

För att nå framgång med offentliga internationaliseringsfrämjande insatser på området är det viktigt att förstå vilka företag som har ambition och potential att internationaliseras. Ett kompletterande synsätt, vid sidan av tillväxtpotential och prestation, är att ta hänsyn till små och medelstora företags förmåga att tillgodogöra sig de möjligheter som de offentliga insatserna syftar till. Vidare är det viktigt att rikta insatserna till de utrikesfödda som är mest sannolika att bidra till företagets internationalisering.

##### 3. Utforma ändamålsenliga satsningar

Från studien framkommer ett antal faktorer att beakta när offentliga insatser utformas:

- Välj målgrupp: Val av målgrupp styr inriktningen på insatsen. Rekrytera bara deltagare från den valda gruppen
- Ta reda på behov: Utgå ifrån målgruppens behov genom att diskutera detta med företrädare för den valda målgruppen
- Visa hur projektet kan bidra till målgruppens behov: Visa på den nytta företaget alternativt individen kan uppnå genom att delta i insatsen
- Fundera på hur deltagare ska rekryteras: Rekrytering och matchning av deltagare är tidskrävande och avgör resultat. Lagg tid på att kartlägga vägar för att rekrytera företag och individer
- Bestäm aktiviteter: Ytterligare kompetensutveckling kan behövas innan företagets kan starta sitt internationaliseringsarbete
- Beakta att ledning kan påverka resultat: Engagera projektägare och projektledare
- Engagera befintliga aktörer: Använd befintliga strukturer där det går och undvik att bygga upp nya som dubblar befintliga
- Tänk på finansiering: Uthållig offentlig medfinansiering krävs för att insatserna ska överleva

# 7. Källförteckning

## 7.1 Akademisk litteratur och rapporter

Aldén, L. (2014). *Företagande bland utrikes födda – en översikt och en policydiskussion*.

Aldén, L. och Hammarstedt, M. (2014). *Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden – en översikt och en internationell jämförelse*.

Baklanov, N., Rezaei, S., Vang, J., Dana, L-P. (2014). "Migrant entrepreneurship, economic activity and export performance: mapping the Danish trends", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 23(1/2): 63–92.

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., Holm, D.B. (2000). "Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach", *International Business Review*, 9: 77–93.

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, H.I.M. (2003). "Collaborating with competitors to acquire resources", *International Business Review*, 12(1): 61–81.

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

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

Durnell Cramton, C. (2001). "The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration", *Organization Science*, 12(3): 346–371.

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.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., Sharma, D.D. (1997). "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, 28(2): 337–660.

Hallen, B., Eisenhardt, K.M. (2012). "Catalyzing Strategies and Efficient Tie Formation: How Entrepreneurial Firms Obtain Investment Ties", *Academy of Management Journal*, 55(1): 35–70.

- Hatzigeorgiou A., Lodefalk M. (2014). (A). "Utlandsfödda och företagens internationalisering – Ett lyft för tjänsteexporten?", *Entreprenörskapsforum: Globaliseringsforum Rapport #7*.
- Hatzigeorgiou, A., Lodefalk, M. (2014). (B). "The Role of Foreign Networks for Trade in Services: Firm-level Evidence", *Swedish Entrepreneurship Forum: Working Paper 2014: 27*.
- Hatzigeorgiou, A., Lodefalk, M. (2015). "Migration och företagens internationalisering – en kunskapsöversikt", *Delegationen för migrationsstudier: Kunskapsöversikt 2015:4*.
- Hatzigeorgiou, A., Lodefalk, M. (2016). "Migrants' Influence on Firm-level Exports", *Journal of Industry, Competition and Trade*.
- Hiller, S. (2013). "Does immigrant employment matter for export sales? Evidence from Denmark", *Review of World Economics*, 149: 369–394.
- Hilmersson, M., Papaioannou, S. (2015). "SME international opportunity scouting – empirical insights on its determinants and outcomes", *Journal of International Entrepreneurship*, 13: 186–211.
- Håkanson, L., Ambros, B. (2010). "The antecedents of psychic distance", *Journal of International Management*, 16: 195–210.
- 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. (1990). "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, 7(4): 11–24.
- 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.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12(October): 305–322
- 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.
- Koenig, P. (2009). "Immigration and the export decision to the home country", *PSE Working Papers*, N° 2009 - 31.
- Lane, P., Lubatkin, M. (1998). "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, 19: 461–477.
- Lin, X., Tao, S. (2012). "Transnational entrepreneurs: Characteristics, drivers, and success factors", *Journal of International Entrepreneurship*, 10: 50–69.
- Mathews, S., Healy, M., Wickramasekera, R. (2012). "The Internetalisation of information, knowledge, and interaction components of the firm's internationalisation process", *Journal of Marketing Management*, 28(5-6): 733–754.

- 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.
- Neville, F., Orser, B., Riding, A., Jung, O. (2014). "Do young firms owned by recent immigrants outperform other young firms?", *Journal of Business Venturing*, 29: 55–71.
- Nordman, E.R., Melen, S. (2008). "The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of Born Globals in the biotech business", *Journal of World Business*, 43(2): 171–185.
- OECD (2007). *Eurostat Manual on Business Demography Statistics*. Paris: OECD.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 537–554.
- Pennerstorfer, D. (2016). "Export, Migration and Costs of Trade: Evidence from Central European Firms", *Regional Studies*, 50(5): 848–863.
- Statens budget (2015). Utgiftsområde Näringsliv, sidorna 128–132.
- Senik Z.C., Scott-Ladd, B., Entekin, L., Adham, K.A. (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.
- Sui, S., Morgan, H.M., Baum, M. (2015). "Internationalization of immigrant-owned SMEs: The role of language", *Journal of World Business*, 50: 804–814.
- Svensk export och internationalisering, SOU 2008:90, Utrikesdepartementet.
- Terjesen, S., Elam, A. (2009). "Transnational Entrepreneurs' Venture Internationalization Strategies: A Practice Theory Approach", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5): 1093–1120.
- Tillväxtanalys (2014) "Effekter av statens främjandeinsatser för internationalisering – utveckling av mätmetoder och indikatorer", *Rapport 2014:07*. Dnr: 2014/006.
- Tillväxtfakta (2014). "Internationalisering 3.0 – nya vägar och möjligheter för svenska små- och medelstora företag", *Tillväxtanalys årsbok*.
- VINNOVA/Entreprenörskapsforum (2013). "OECDs utvärdering av Sveriges Innovationspolitik – En sammanställning av OECDs analys och rekommendationer", *VINNOVA Information*, VI 2013:21.
- Wang, Q., Liu, C.Y. (2015). "Transnational activities of immigrant-owned firms and their performances in the USA", *Small Business Economics*, 44: 345–359.
- Wood, M.S., McKinley, W. (2010). "The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1): 66–84.

Welch, D.E., Welch, L.S., Young, L.C., 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.

## **7.2 Projektdokumentation**

### **7.2.1 Exportfrämjare i Blekinge**

Karlshamns kommun (till Länsstyrelsen Blekinge län) (2010). *Ansökan om regionala tillväxtmedel*.

Karlshamns kommun (2011). *Genomförande: "Exportfrämjare i Blekinge"*.

Karlshamns kommun. *Exportfrämjare i Blekinge Pre-Incubator: Utvecklingsidé*.

Länsstyrelsen Blekinge län (2010). *Beslut: Beslut om projektstöd*. 303-1864-10.

Länsstyrelsen Blekinge län (2011). *Beslut: Beslut om projektstöd*. 303-323-11.

Länsstyrelsen Blekinge län (2012). *Beslut*. Dnr: 851-2130-2012.

Länsstyrelsen Blekinge län (2013). *Beslut: Beslut om projektstöd*. 303-3457-11.

Region Blekinge (2012). *Sammanträdesprotokoll: Projekt "Exportfrämjare i Blekinge"*. Dnr: 921-87-2011.

Region Blekinge (2012). *Ansökan om regionala tillväxtmedel: Exportfrämjare i Blekinge*.

Region Blekinge (2013). *Ansökan om regionala tillväxtmedel: Komplettering Exportfrämjare i Blekinge, inkludera förstudie Blekinge Exportplattform*.

Region Blekinge (2014). *Slutrapport: Exportfrämjare i Blekinge*. Dnr: 921-87-2011.

### **7.2.2 Exportsäljarprogrammet i Skåne**

Region Skåne (2009). *Medfinansiering av projektet Export Trainee*.

Region Skåne (2012). *Beslutsförslag: Exportsäljarprogram*. Dnr: 1200450.

Region Skåne. *Informationsblad: "Exportsäljarprogrammet 2012/2013"*.

### **7.2.3 Mentor – fokus import och export**

Almi Företagspartner (2014). *Mentor – fokus import och export: Rapport mars 2014*.

Almi Företagspartner (2015). *Mentor – fokus import och export: Rapport mars 2015*.

Almi Företagspartner (2015). *Studie av mentorprogrammets förmåga att generera ökad internationalisering*.

Almi Företagspartner (2016). *Mentor – fokus import och export: Rapport april 2016*.

CMA Research AB (2015). *Utvärdering av mentorprogram Fokus import/export.*

#### **7.2.4 Projekt Kosmopolit**

Business Sweden. *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden: Exportfrämjande, verksamhetsåret 2013.*

Business Sweden. *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden: Exportfrämjande, verksamhetsåret 2014.*

Business Sweden. *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden: Exportfrämjande, verksamhetsåret 2015.*

Exportrådet. *Redovisning av statens uppdrag till Exportrådet 2010.*

Exportrådet. *Redovisning av statens uppdrag till Exportrådet 2011.*

Exportrådet (2011). *Presentation: "Kosmopolit: för internationella företagare".*

Exportrådet. *Redovisning av statens uppdrag till Exportrådet 2012.*

Utrikesdepartementet (rapport från Exportrådet) (2008). *Uppdrag avseende nätverksbildning för företagare med utländsk bakgrund år 2007-2008 - redovisning av genomförande och resultat.* Dnr: UF2008/13924/FIM.

Utrikesdepartementet (rapport från Exportrådet) (2008). *Särskilda insatser för att tillvarata kompetens och potential hos företagare med utländsk bakgrund.* Dnr: UD2008/34620/FIM.

Utrikesdepartementet (rapport från Exportrådet) (2009). *Särskilda insatser avseende nätverksbyggande m.m. för företagare med utländsk bakgrund.* Dnr: UF2009/71729/FIM.

Utrikesdepartementet (2010). *Informationsbroschyr: "Kosmopolit".* Artikelnr: UD 10.009.

Utrikesdepartementet (2013). *Promemoria: Särskild projektinsats avseende företagare med utländsk bakgrund år 2009-2010* (UF2009/10332/FIM, delvis).

Utrikesdepartementet (2013). *Promemoria: Särskild projektinsats avseende företagare med utländsk bakgrund år 2010-2011* (UF2010/50786/FIM (delvis).

#### **7.2.5 Öppna dörrar**

Reflectus AB (2012). *Utvärdering av projektet Öppna dörrar - slutrapport.*

Reflectus AB (2013). *Utvärdering av förlängningsfasen i projektet Öppna dörrar - slutrapport.*

Tillväxtverket, Norra Mellansverige (2013). *Slutrapport: Öppna Dörrar.* Dnr: 119462.

Verket för näringslivsutveckling (NUTEK), Gävle (2009). *Projektansökan ur EG:s strukturfonder: Öppna Dörrar.* Dnr: 119462.

#### **7.2.6 Övrig projektdokumentation**

Internationella Företagarföreningen i Sverige. *IrakProjektet, Verksamhetsrapport för perioden: 09-10-01 t.o.m. 100222.*

Ramböll (2014). *Slututvärdering Exportkompetens Skåne*.

Tillväxtverket (2015). *Slutrapportering – kompetenshöjande strategier för internationalisering* (Slutrapport MIEI). Ärende-ID: 00185741.

Uddevalla kommun, Tillväxtavdelningen. *Exportfrämjande Integration Ett EU-projekt som matchar nyanlända svenskars kompetens med etablerade företags utvecklingsbehov*.



# Bilaga 1. Kartläggning av offentliga insatser

Arabic Game Jam	
Media Evolution Southern Sweden AB	
Tidsperiod	Län/Region
2014-01 - 2014-12	Blekinge, Skåne
Teman	Projektbeskrivning
Kunskapsspridning Kontakt företag-individ Spelutveckling Arabiska	I Skåne och Blekinge finns starka aktörer inom datorspelsindustrin. Det finns även invandrad arbetskraft med outnyttjade kompetenser som kan stärka regionens internationella konkurrenskraft. Arabic Game Jam har [...] visat på möjligheter för svenska spelutvecklare att etablera sig på den arabiska spelmarknaden men att detta kräver kunskap om arabiska kulturer. Projektägaren vill arbeta med att formalisera de regionala kompetenserna och tillgängliggöra dem för spelbranschen.
Projektbeskrivning, Tillväxtverkets projektbank	

Diaspora Link International Symposium on Transnational Diaspora Entrepreneurship	
Insamlingsstiftelsen IFS Rådgivningscentrum	
Tidsperiod	Län/Region
2013-07 - 2013-12	Nationellt
Teman	Projektbeskrivning
Transnationella entreprenörer Forskning Etniskt företagande Diaspora och tillväxt Kunskapsspridning	Transnational Diaspora Entrepreneurship, TDE är ett tvärvetenskapligt forskningsområde med beröringspunkter till internationell migration och etniska relationer, välfärd för underprivilegierade grupper; som beforskats i Sverige ur de nämnda synpunkterna men huvudsakligen ur ett nationellt perspektiv och de transnationella aspekterna har i stor utsträckning saknats. Mot denna bakgrund blir intrycket att svensk TDE-forskning skulle gynnas av ett ökat utbyte över ämnesgränserna. Till symposiet inbjuds svenska forskare att presentera sin forskning och sina planer och knyta kontakter över ämnesgränserna. [...] Symposiet är organiserat efter 5 huvudteman: 1. Hur Diaspora entreprenörer stimulerar utveckling 2. Superdiversitet. Den transnationella diaspora familjen. Etniskt Minoritets företagande. 3. Nord/Syd koppling och värdekedjor. Skillnader i infrastruktur. 4. Återvändande high-tech diaspora. Bangalore miraklet. 5. Att stärka samband mellan forskning och tillämpning.
Projektbeskrivning, SweCRIS projektdata	

Entreprenörsdagen - Internationella kontakter	
Stiftelsen Entreprenörskap	
Tidsperiod	Län/Region
2009-10 - 2010-11	Västra Götaland
Teman	Projektbeskrivning
Nätverksskapande Internationella kontakter Företagsdag Information och inspiration	Syftet med projektet Entreprenörsdagen är att skapa en nytänkande och tydlig mötesplats för internationella affärskontakter. På denna mötesplats skapas nya affärsmöjligheter och man utbyter olika erfarenheter kollegor emellan. Målet är att få kunskap om hur man tillvaratar internationell kunskap och att skapa ett forum för gränsöverskridande möten. Detta leder i sin tur till ökade möjligheter till gemensamma företagslösningar och nya samarbeten.
Projektbeskrivning, Tillväxtverkets projektbank	

Etablering av en förening/nätverk/mötesplats för Latinamerikanska företagare i Sverige	
EuroLatina AB	
Tidsperiod	Län/Region
2009-10 - 2010-11	Stockholm
Teman	Projektbeskrivning
Nätverksskapande Internationella kontakter Information och inspiration Latinamerika	Projektet har tre huvudsyften: Skapa en Latinamerikansk företagarförening i Sverige, samla information om Latinamerikanskt företagande i Sverige och återge denna information till Latinamerikanska företagare och entreprenörer. Sedan bilda ett nätverk med kontakter för främjandet av affärer mellan Svenska och Latinamerikanska företag.
Projektbeskrivning, Tillväxtverkets projektbank	

Exportfrämjande invandring (Förstudie till pågående projekt Exportfrämjande integration)	
Kommunledningskontoret, Uddevalla kommun	
<b>Tidsperiod</b>	<b>Län/Region</b>
2014-01 - 2014-09	Västra Götaland
<b>Temat</b>	<b>Projektbeskrivning</b>
Exportsäljare Praktikplatser Kompetenshöjning	Exportfrämjande invandring handlar om att långsiktigt stärka integrationen och reducera arbetslösheten bland personer med utländsk bakgrund. Genomförda utbildningsinsatser ska också bidra till värdefull kompetensförsörjning och tillväxt hos privata företag genom att tillgodose deras behov av exportkunnande. Genom att arbetslösa invandrare under ca ett år utbildas inom exportområdet kan privata företag få tillgång till kvalificerade personer som även kan bidra med kunskaper från sitt gamla hemland vilket torde öka förutsättningarna för företagen att lyckas i sina satsningar mot nya marknader. Exportutbildningen ska innefatta såväl teoretisk utbildning som en längre praktikperiod för arbetslösa från minst tre kommuner i Västsverige. Om utfall och resultat blir i enlighet med förväntningarna är tanken att erfarenheterna ska ligga till grund för en ansökan om Yrkehögskoleutbildning under 2016-2017.
Projektbeskrivning, ESF-rådets projektbank	

Exportfrämjare i Blekinge	
Karlskrona kommun	
<b>Tidsperiod</b>	<b>Län/Region</b>
2011-01 - 2014-05	Blekinge
<b>Temat</b>	<b>Projektbeskrivning</b>
Exportsäljare Praktikplatser Internationella kontakter Kompetenshöjning	Att öka exporten i regionen genom att näringslivet får tillträde till nya marknader, kompetenstillförsel och nya influenser; Ge företagen information om möjligheterna till etablering på nya marknader, lotsa, samverka och skapa nya kontaktnät för företagen; Skapa arbetstillfällen och säkerställa arbetstillfällen för de medverkande företagen; Skapa mångfald och avdramatisera anställning av personer med invandrarbakgrund.
Projektbeskrivning, Tillväxtverkets projektbank	

Exportkompetens Skåne	
Näringsliv Skåne	
<b>Tidsperiod</b>	<b>Län/Region</b>
2011-09 - 2014-03	Skåne
<b>Temat</b>	<b>Projektbeskrivning</b>
Kompetenshöjning Kunskapsutveckling	Syftet med Exportkompetens Skåne är att deltagande individer efter projektet ska ha stärkt sin position på arbetsmarknaden och att företag har stärkt sin konkurrenskraft. Projektet vill att företag genom medarbetardrivet utvecklingsarbete värderar kompetens och mångfald hos sina anställda. En viktig del är att även arbeta på en organisatorisk nivå för att skapa lärande miljöer och i samspel med medarbetare initiera och arbeta med förändringsprocesser. [...] Det finns även ett stort behov av att bättre ta till vara den kompetens som finns hos Skånes invånare, inte minst vad avser de med utländsk bakgrund som har kunskap och erfarenhet av internationella marknader. [...] Ett aktuellt exempel på snabba globala skiften är att det finns stora invandrargrupper med ursprung i Mellanöstern och Nordafrika, regioner som befinner sig i snabb social, politisk och ekonomisk omvandling. Många av dessa är politiska flyktingar som tillhört gårdagens opposition men som kan bli en del av morgondagens ledarskap i dessa länder. Deras kontaktnät och kulturella kompetens är viktiga redskap för skånska företag att nå nya export- och etableringsmarknader.
Projektbeskrivning, ESF-rådets projektbank	

Exportsäljarprogrammet i Skåne (2012/2013)	
Region Skåne / Exportstiftelsen ITM Worldwide Foundation	
<b>Tidsperiod</b>	<b>Län/Region</b>
2012 - 2013	Skåne
<b>Temat</b>	<b>Projektbeskrivning</b>
Exportsäljare Praktikplatser Kompetenshöjning	Exportsäljarprogrammet riktas till skånska företag inom alla branscher som vill stärka sin konkurrenskraft genom att ta in praktiserande exportsäljare. Exportsäljarutbildningen riktar sig till utlandsfödda som står utanför arbetsmarknaden idag och varvas med praktikarbete på företagen med fokus på ett internationellt marknadsarbete.
Beslutsförslag Region Skåne, Exportsäljarprogram	

Global Tillväxt hemma - GTH	
Företagarna Stockholms Län AB	
Tidsperiod	Län/Region
2009-11 - 2010-11	Stockholm
Teman	Projektbeskrivning
Nätverksskapande	<p>Projektet Global Tillväxt Hemma (GTH) syftar till att skapa bättre förutsättningar för små och medelstora företag att växa hemma och på marknader utomlands. När företagare träffar andra företagare skapas affärsmöjligheter. Det kan resultera i köp och/eller försäljning, nya affärsidéer, produktutveckling, samarbeten och/eller expansion till utländska marknader. Projektet skapar arenor för utrikesfödda företagare att träffa svenskfödda företagare i ett gemensamt syfte att göra affärer. Ambitionen är att häften av deltagarna vid träffarna är utrikesfödda och hälften svenskfödda företagare. Vid träffarna används en strukturerad och effektiv mötesform som heter Business Dating.</p> <p style="text-align: right;">Projektbeskrivning, Tillväxtverkets projektbank</p>

Globalt företagande - ökat affärsutbyte mellan utländsfödda och svenskfödda företagare	
Företagarna Sverige Service AB	
Tidsperiod	Län/Region
2011-12 - 2012-12	Skåne, Stockholm, Västra Götaland
Teman	Projektbeskrivning
Nätverksskapande	<p>Syftet med projektet är att erbjuda utländsfödda företagare tillgång till nya nätverk och strukturer som kan utgöra en grund för tillväxt och utveckling samt att stimulera till entreprenörskap och företagande bland utländsfödda ungdomar och kvinnor. Projektet syftar också till att bygga broar mellan utländsfödda företagare och svenska företagare, vilket på sikt kommer att främja affärer mellan de olika grupperna och inte minst den internationella handeln genom att utnyttja den kompetens som utländsfödda företagare besitter i form av språk och kulturell förståelse i de länder de kommer ifrån.</p> <p style="text-align: right;">Projektbeskrivning, Tillväxtverkets projektbank</p>

Irak Projektet	
Insamlingsstiftelsen IFS rådgivningscentrum	
Tidsperiod	Län/Region
2009-09 - 2010-12	Skåne, Stockholm, Södermanland, Uppsala, Västra Götaland
Teman	Projektbeskrivning
Nätverksskapande Internationella kontakter Irak	<p>Irak Projektet handlar om att sätta igång en process bland svensk-irakiska företagare med syfte att förstärka deras roll i att öka handeln med Irak. Målsättningen är att nå ut till 500 svensk-irakiska företagare, samtidigt som vi anordnar olika aktiviteter för att matcha företag med affärer. Projektet erbjuder även exportrådgivning och kontakt med finansärer.</p> <p style="text-align: right;">Verksamhetsrapport, Irak Projektet</p>

Mentor - fokus import och export	
Almi Företagspartner	
Tidsperiod	Län/Region
2013 - 2015	Nationellt
Teman	Projektbeskrivning
Företagsutveckling Kompetenshöjning Nätverksskapande	<p>Almi Företagspartner har fått i uppdrag av Näringsdepartementet att driva mentorsinsatser riktade till företagare med utländsk bakgrund som exporterar eller importerar. Programmet kommer att pågå 2013-2015. Genom detta Mentorsprogram får man hjälp av en kunnig person från näringslivet som har lång erfarenhet av företagande, import och export samt hur man gör affärer. Mentorn hjälper adepten under strukturerade former att utveckla företaget och nå tillväxt, ökad omsättning och att komma in på nya marknader. [...] Almi vill under projektiden bedriva ett mentorsprogram i syfte att utöka andelen företagare med utländsk bakgrund som importerar eller/och exporterar. Samtidigt ska programmet dra nytta av invandrarföretagens kompetens, erfarenheter och kontaktnät i sina forna hemländer för att främja svensk export till nya marknader.</p> <p style="text-align: right;">Årsrapport, Mentor - fokus import och export</p>

MIEI - Marknadsverifiering Inför En Internationalisering	
Serendipity Innovations	
<b>Tidsperiod</b>	<b>Län/Region</b>
2015-01 – 2015-06	Stockholm, Uppsala, Västerbotten
<b>Teman</b>	<b>Projektbeskrivning</b>
Marknadsverifiering Praktikplatser	Serendipity och Uminova har 2013–2014 drivit projekt inom tillväxtverkets pilotsatsning "Kompetenshöjande insatser för internationalisering av små och medelstora företag". Baserad på de resultat som genererades under projekten startades detta projekt, MIEI, med fokus på att driva testcase för att utforma en ny arbetsmetod som kan användas av småföretag för att verifiera marknadsförutsättningar och på så sätt förenkla kommersialisering och internationalisering. I detta projekt har drivits fem testcase med olika företag inom olika branscher. Tre av dem utfördes i ledning av Uminova medan de andra två leddes av Serendipity Innovations. Gemensamt för projekten var att testbolagen befann sig i ett skede då de planerade att gå ut på internationell marknad och att de var i behov av att få beslutsunderlag i form av en marknadsverifiering. Syftet med detta projekt har varit att testa att hjälpa SMEr med extern kompetens som verifierar marknadsbehov på nya marknader som de planerar introduktion på och på så sätt skapa förutsättningar för en enklare och snabbare internationalisering.
Slutrapport, MIEI	

Projekt Handelsplats - Internationella affärer i Sverige	
BIIA ekonomisk förening	
<b>Tidsperiod</b>	<b>Län/Region</b>
2009-09 – 2010-11	Västra Götaland, Örebro
<b>Teman</b>	<b>Projektbeskrivning</b>
Nätverksskapande	Projektet Handelsplats syfte är att bjuda in företagare med internationell bakgrund till mötesplatser för att visa upp sina företagsidéer men också för att mäkla kontakter mellan möjliga samarbetspartners. Att skapa en naturlig mötesplats utvecklar nya marknader och skapa fler affärer men det är därtill även en möjlighet att utveckla gemensamma produkter och dessutom stärka befintliga affärskontakter.
Projektbeskrivning, Tillväxtverkets projektbank	

Projekt Kosmopolit	
Utrikesdepartementet / Business Sweden / Regionala nätverk	
<b>Tidsperiod</b>	<b>Län/Region</b>
2007 – 2014 (fortgående)	Nationellt
<b>Teman</b>	<b>Projektbeskrivning</b>
Nätverksskapande Företagsutveckling Internationella kontakter	Kosmopolit är en särskild satsning för att ta tillvara på utlandsföddas kompetens med målet att förbättra företagens möjligheter att nå ut på nya exportmarknader. Därigenom förbättras Sveriges globala konkurrenskraft, fler jobb skapas och välbefindandet ökar. Företagare födda utomlands besitter goda kunskaper om affärskultur, politik, språk och religion i sina forna hemländer. De har särskilt goda förutsättningar att bedriva handel över gränserna och kan dessutom vara vägvisare för andra svenska företagare. [...] Handelsminister Ewa Björling, som ligger bakom projektet, har också verkställt en rad andra insatser inom ramen för Kosmopolit, exempelvis genom att arrangera affärsdelegationsresor och seminarier för företagare med utländsk bakgrund.
Informationsbroschyr, Projekt Kosmopolit	

Utveckling av bättre rådgivningsmetoder för ökat internationellt handelsutbyte	
Business Sweden	
<b>Tidsperiod</b>	<b>Län/Region</b>
2009-09 – 2010-11	Stockholm
<b>Teman</b>	<b>Projektbeskrivning</b>
Företagsutveckling Internationella kontakter	Projektets övergripande mål är att fler etablerade invandrarföretag, långsiktigt och uthålligt, ökar sin lönsamhet och sin konkurrenskraft. Detta sker genom bättre rådgivning, ett utökat handelsutbyte med fler länder, en vidare fokus på kompetensutveckling samt stöd av Exportrådet och andra myndigheter. Projektets insatser leder till att de deltagande företagen ökar sin omsättning och lönsamhet i högre takt jämfört med liknande företag samt bidra till att etablerade invandrarföretag stärker sin konkurrenskraft så att de kan bestå och utvecklas.
Projektbeskrivning, Tillväxtverkets projektbank	

Öppna dörrar	
Länsstyrelsen Gävleborg	
<b>Tidsperiod</b>	<b>Län/Region</b>
2009-07 – 2013-04	Gävleborg
<b>Teman</b>	<b>Projektbeskrivning</b>
Företagsutveckling Kunskapsgenerering Exportsäljare	Syftet med projektet <i>Öppna Dörrar</i> är att genom information om på vilket sätt man kan nå tillväxt genom etnisk mångfald samt praktiskt samarbete med näringslivet skapa förutsättningar för ökad tillväxt, ökad företagsamhet och entreprenörskap samt bidra till effektivare matchning i länet. Projektet <i>Öppna Dörrar</i> handlar om att se sambandet mellan mångfald och möjligheterna för företag att växa, utvecklas och nå nya marknader, nya kunder och öka konkurrenskraften. Projektet öppnar dörren för företag till ett nytt sätt att tänka och visa att individer från andra kulturer är betydelsefulla konsumenter och att i gruppen finns en välbehövd outnyttjad kompetens.
Slutrapport, Öppna dörrar	

# Bilaga 2. Intervjuguide

## Intervjuguide projektledare/projektägare

### Bakgrund till projektet

1. Vem kom med idén till [*projektet*]? Kom idén inifrån organisationen eller utifrån?
2. Utifrån projektdokumentation förstår vi att projektets övergripande syfte var att Fyll i SYFTE. Hur tolkar du projektets syfte? Var det enighet om syftet i styrgruppen o/e projektgruppen?
3. Varför [*valde man att inrikta satsningen på/ingick det i satsningen*] att främja företags internationalisering med hjälp av utrikes födda? Hur gick tankarna när projektet sattes?

### Målgrupp

4. Vi uppfattar att målgruppen för projektet (dvs. de individer och företag som projektet riktade sig till) inledningsvis bestod av Fyll i MÅLGRUPP.  
Om det inte framgår från dokumentation:
  - a. *Företag (inklusive entreprenörer)*: Riktade man sig till någon speciell bransch, storlek, ålder på företag? Skulle företagen ha en internationell bakgrund sedan tidigare (utrikesfödda som anställda alt. utrikesfödda entreprenörer)? Fanns det mål kring var i internationaliseringsprocessen företagen skulle befinna sig?
  - b. *Utrikesfödda individer och entreprenörer*: Hade projektet en specifik målgrupp avseende individernas bakgrund (ålder, utbildning, kön ursprungsland mm) för de som deltog i projektet?
5. Hur arbetade man för att nå målgruppen?
6. Hur såg målgruppen som deltog i projektet ut i förhållande till den målgrupp man hade tänkt sig? Om det förekom avvikelser, varför? Tror du att en eventuell avvikelse hade en inverkan på projektets syfte och hur det genomfördes respektive dess resultat?

### Främjandeinsatser och stöd

7. Vår uppfattning från dokumentation är att satsningen innehöll följande huvudsakliga insatser: Fyll i INSATSER/AKTIVITETER.
  - a. Stämmer vår uppfattning? Har vi missat några insatser? Vilka var de viktigaste insatserna?
  - b. Hur valde man ut insatserna? Vem avgjorde vilka insatser som erbjöds?
  - c. Kom de insatser som erbjöds att utnyttjas av deltagarna? Fokuserade sig deltagarna på några av dessa insatser eller utnyttjade de alla de insatser som erbjöds?
8. Vår uppfattning är att projektet (helt eller delvis) syftade till att [*matcha utrikesfödda individer med företag / att utveckla företag ägda av utrikesfödda entreprenörer / att skapa nätverk för utrikesfödda företagare*] för att främja internationalisering.

- a. Tycker du att vår uppfattning stämmer?
  - b. För alla projekt utom Projekt Kosmopolit:
    - i. Matchades [*företag med utrikesfödda / utrikesfödda entreprenörer med andra entreprenörer*] inom ramen för projektet eller utanför projektet?
    - ii. Om inom projektet, hur gick man tillväga för att skapa matchningen? Vilka lärdomar kan man dra från det?
  - c. *Om inte framgår från fråga 7:* Utöver just matchningen, genomfördes andra insatser, exempelvis kompetenshöjande insatser, för att bidra till företagets internationalisering?
9. Vi har förstått att insatserna främst var organiserade som BESKRIV ORGANISATION UTIFRÅN DOKUMENTATION. Kan du utveckla hur de olika insatserna som ingick i [*projektet*] var organiserade?
- a. Arbetade man i grupp eller enskilt med företagen/individerna?
  - b. Vad hände under eventuella nätverksträffar?
  - c. Var det någon som ledde de olika insatserna? I så fall,
    - i. Vilken roll hade den personen? Som "coach" eller som lärare?
    - ii. Vilken bakgrund? Utrikesfödda eller inte, företagare eller främjare?

## Resultat

### *Lärdomar avseende företagets internationalisering*

10. Hur långt var det tänkt att företagen/entreprenören skulle nå med sin internationalisering under projektets gång?
- a. Skulle de göra nya affärer utomlands? Om ja, i vilken omfattning? Nådde de nya marknader?
  - b. Hur skulle de insatser som erbjöds bidra till företagets internationalisering? Vad var logiken?
11. Hur långt nådde deltagarna (företagen, entreprenörerna) med sin internationalisering under projektets gång?
- a. Gjorde de nya affärer utomlands? Om ja, i vilken omfattning? Nådde de nya marknader?
  - b. Vad tror du bidrog till resultatet? Kan du peka på några specifika insatser från projektet som var framgångsrika, inte framgångsrika för företagets internationalisering?
12. Har företagen/entreprenörerna på något sätt knutit till sig, eller bättre tillvaratagit, utrikesföddas kompetens för att hjälpa till i internationaliseringsarbetet tack vare projektet?
- a. Har deltagande företag anställt utrikes födda? I så fall, i vilken roll/befattning? Var det praktikanterna som blev anställda?
  - b. Har deltagande företag anlitat utrikesfödda konsulter?
  - c. Har deltagande företag anlitat nya utrikesfödda praktikanter?
  - d. Har deltagande företag bättre tagit tillvara på "in-house" kompetens, exempelvis egen kompetens eller redan anställda utrikesföddas kompetens?
13. Visar resultaten från projektet att utrikesfödda bidrar till företagets internationalisering?

- a. *Om ja*, utveckla på vilket sett de bidragit. Tror du att det är relaterat till utrikesföddas kompetens (nätverk, kontakter, språkkunskap, kulturell förståelse, val av marknad)? Deras bakgrund (utbildning, ålder, ursprungsland, arbetslivserfarenhet, vistelsetid i Sverige)? Något annat?
  - b. *Om nej*, varför tror du inte att de bidragit?
14. Vilka erfarenheter kan delas till andra som vill göra likande projekt? Vad fungerade bra, vad fungerade inte bra?  
Går det att dra slutsatser om projektets framgångsfaktorer och svårigheter vad avser att tillvarata utrikes födda som en resurs för företagens internationalisering? I så fall, vilka är framgångsfaktorerna och svårigheterna?
15. Vad var framgångarna och svårigheterna på systemnivå (samarbetspartners, finansiering, mm)?

### ***Fortsatta insatser***

16. Var det tänkt och/eller behövdes det, och erbjöds det, eventuella fortsatta insatser för företagen/entreprenörerna efter projektets slut? I så fall, vilka? Om behövdes men inte erbjöds, varför?
17. Vad har hänt med den verksamhet som projektet genomförde?
- a. Var tanken att projektet/nätverket skulle leva vidare, alternativt upprepas, efter projekttidens slut?
  - b. Lever den vidare? I så fall, i vilken form? Vem driver den?
  - c. Om inte, varför inte?
  - d. Om projektet skulle leva vidare/upprepas, behövs något göras annorlunda? I så fall, vad?
  - e. Om insatsen var tänkt som en engångsinsats, skulle något bestående uppstå eller förväntades någon ta upp "stafettpippen" och vårda arvet efter insatsen?

### ***Spridning av resultat, företagslistor mm***

18. Är du intresserad av att medverka till spridning av projektets erfarenheter? Detta kan exempelvis ske genom marknadsföring i Tillväxtverkets kanaler, som en fallstudie om projektet som presenteras på Verksam.se. Om ja, så kanske Tillväxtverket tar kontakt med projektet.
19. Vilket/vilka företag (det goda exemplet) skulle du rekommendera att vi tar kontakt med?

## **Intervjuguide företag**

### **Beskrivning av företaget och intervjupersonen**

1. Vad har du för roll/befattning på [*företaget*]? Hur länge har du arbetat på [*företaget*]?
2. Om företag har fler än en anställd:
  - a. Arbetar någon eller flera som är utrikesfödda på företaget? Om ja,
    - i. Hur länge har de arbetat på företaget? Anställdes de före eller efter medverkan i [*projektet*]? Kom de från [*projektet*]?
    - ii. Vilka arbetsuppgifter har de i företaget?
3. Företagets strategi för internationalisering.
  - a. Har företaget ett uttalat mål eller en strategi att internationaliseras?  
*Om ja,*

- i. Vilken/a är strategin/målen?
- ii. Är anställning av utrikesfödda, eller att på annat sätt att knyta till sig samma erfarenhet (exempelvis genom utrikesfödda konsulter), en (primär eller sekundär) strategi för att nå internationalisering? Om svarade att har utrikesfödda som anställda i 2.a; ingår det i strategin att tillvarata dessa personers kompetens i arbetet med företagets internationalisering?
- iii. Sattes målet/strategin före eller efter medverkan i [*projektet*]?
- b. Bedriver företaget handel över Sveriges gränser? *Om ja,*
  - i. Hur länge har företaget bedrivit internationell handel? Med vilka länder? Hur omfattande är handeln (ex. andel av omsättning)?
  - ii. Har det skett signifikanta förändringar i storleken på handeln över tid?

### **Företagets medverkan i insatsen**

#### *Bakgrund till deltagande*

- 4. Hur skulle du beskriva [*projektet*]?
- 5. Varför deltog företaget i [*projektet*]? På vems initiativ?
- 6. Hur kom företaget i kontakt med [*projektet*]?
- 7. Vilka inom företaget deltog?

#### *Syfte och mål med deltagande samt övergripande resultatet av deltagandet*

- 8. Vad hoppades företaget få hjälp med genom projektet?
- 9. Vilka aktiviteter erbjöds ni delta i och vilka kom företaget att delta i under projektet? Vad styrde valet av de insatser ni valde att delta i?
- 10. Vad fick ni hjälp med, vad fick ni inte hjälp med? Fick ni hjälp med det ni hoppades på?

#### *Internationalisering*

- 11. Ledde deltagande i projektet till att företaget började med, eller utökade, sin internationella handel? I så fall, när och i vilken omfattning? Påverkade deltagandet vilka marknader, alternativt vilka nya marknader, man gick in på? (Se också fråga 3.b)
- 12. Kom ni så långt i internationaliseringsprocessen som ni hoppades? Inte så långt? Längre? Var anser du att utfallet beror på? Upplever du att det behövs fortsatt stöd för att företaget ska nå sina mål med internationalisering? Om ja vilka, av vem/vilka och varför?
- 13. Vilka, om några, av de aktiviteter du deltog i var mest hjälpsamma för att bidra till företagets internationalisering? Vilka var minst hjälpsamma? Varför?
- 14. Om projektet syftade till att matcha företag med utrikesfödda individer för att främja internationalisering,
  - a. Var syftet att anställa personer ni matchades med i projektet, ev. efter tid som praktikant? Anställde ni? Om praktikanterna inte anställdes, varför inte?
  - b. Eller att knyta till sig kompetens genom att anlita utrikesfödda som konsult?
    - Om a. Utrikesfödd som nyanställd,*
  - c. Vilken roll/befattning har den nyanställda?



- d. Har den nyanställde bidragit till företagets internationalisering? Varför, varför inte?
- Har den nyanställdes kompetens bidragit till företagets internationalisering (nätverk, kontakter, språkkunskap, kulturell förståelse, val av marknad)?
  - Har den nyanställdes bakgrund påverkat företagets internationalisering (utbildning, ålder, ursprungsland, arbetslivserfarenhet, vistelsetid i Sverige)?
  - Vilket av i och ii anser du vara viktigast och vad motiverar den prioriteringen?
- Om b. Anlita som konsult,
- e. Har konsulten bidragit till företagets internationalisering? Varför/varför inte?
- Har konsulten kompetens bidragit till företagets internationalisering (nätverk, kontakter, språkkunskap, kulturell förståelse, val av marknad)?
  - Har konsulten bakgrund påverkat företagets internationalisering (utbildning, ålder, ursprungsland, arbetslivserfarenhet, vistelsetid i Sverige)? Spelade bakgrunden roll för val av samarbetspartner?
  - Vilket av i och ii anser du vara viktigast och vad motiverar den prioriteringen?
15. Om företaget har utrikesfödda anställda som inte anställdes genom projektet (se fråga 2.a)
- Har projektet bidragit till att hjälpa er tillvarata redan anställda utrikesföddas kompetens? I så fall, vilka stödsatser/aktiviteter var mest hjälpsamma?
  - Hur har deras kunskap bidragit till internationaliseringsarbetet? Har det krävt kompetensutveckling av dessa personer?
  - Har de anställda utrikesföddas bakgrund (utbildning, ålder, ursprungsland, arbetslivserfarenhet, vistelsetid i Sverige) och kompetens (nätverk, kontakter, språkkunskap, kulturell förståelse, val av marknad) spelat roll för hur de bidragit till företagets internationalisering? Vilket anser du vara viktigast och vad motiverar den prioriteringen?
16. Om företaget består av en utrikesfödd entreprenör,
- Kan du beskriva hur din egen bakgrund (utbildning, ålder, ursprungsland, arbetslivserfarenhet, vistelsetid i Sverige) spelar roll för företagets internationalisering? Varför?
  - Kan du beskriva hur din egen kompetens (nätverk, kontakter, språkkunskap, kulturell förståelse, val av marknad) spelar roll för företagets internationalisering? Varför?
  - Vilket av a och b anser du vara viktigast och vad motiverar den prioriteringen?

### Lärdomar från projektet

17. Vad var positivt med projektets upplägg? Vad var negativt? Skulle du rekommendera någon annan att delta i projektet?
18. Om man skulle genomföra projektet igen, borde man göra någonting annorlunda? I så fall, vad?

19. Var det några insatser du saknade som hade kunnat hjälpa företaget i internationaliseringsprocessen?
20. Har företaget deltagit i andra insatser för att internationalisera det utöver *[projektet]*? I så fall, vilka och varför?

### **Spridning av resultat**

21. Är företaget intresserad av att medverka till spridning av sina erfarenheter? Detta kan exempelvis ske genom marknadsföring i Tillväxtverkets kanaler, som en fallstudie om företaget som presenteras på Verksam.se. Om ja, så kanske Tillväxtverket tar kontakt med företaget.



**Tillväxtverket**

Swedish Agency for Economic  
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00  
tillvaxtverket.se



# Utrikesfödda och företagens internationalisering

Ett kunskapsunderlag

**Rapport 0203**