

# Internationaliseringsstrategi för små- och medelstora infra-/byggföretag

Oskar Rantala, Yrkeshögskolan Novia -FoU



**Interreg**  
**Botnia-Atlantica**  
Europeiska regionala utvecklingsfonden

# Innehållsförteckning

INLEDNING .....	1
<b>1 Syfte</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Metod</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Projektet Infra-Botnia och bakgrund till strategin</b> .....	<b>1</b>
SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG (SMF) .....	2
INTERNATIONALISERING .....	2
<b>Motiv</b> .....	<b>3</b>
<b>Förberedelser</b> .....	<b>4</b>
<b>Val av etableringsform</b> .....	<b>5</b>
SAMMANFATTNING .....	7
KÄLLFÖRTECKNING .....	8

# INLEDNING

Detta är den första av två internationaliseringsstrategier för infra-/byggföretag som tas fram inom ramen för Infra-Botnia-projektet. Denna strategi fokuserar på individuella företags internationalisering (små- och medelstora företag, dvs. SMF) medan den andra delen fokuserar på samarbetets möjligheter och hur SMF kan internationalisera sin verksamhet som grupp.

## 1 Syfte

Internationaliseringsprocessen hos företag kan variera och syftet med denna studie är att lyfta fram olika möjligheter och val som ett SMF inom infra-/byggbranschen har vid en internationaliseringsprocess. Detta genom att beakta faktorer som t.ex. motiv för internationalisering, val av målmarknad och etableringsform.

## 2 Metod

Strategin är dels baserad på tillgänglig litteratur om SMFs internationaliseringsprocesser och dels på intervjuer med tre infra-/byggföretag som har erfarenhet av internationell verksamhet. Vi valde alltså en kvalitativ forskningsmetod med djupgående och omfattande intervjuer med personer från ledningen i tre företag. Djupintervjuer är ett bra sätt att lära sig förstå faktorerna bakom processer och praxis i företag och man får en uppfattning om hur enskilda individer spelat in i processen. Personerna i företagen har visat sig mycket avgörande i synnerhet i SMF där de mer ofta har ett helhetsansvar än i större företag.

## 3 Projektet Infra-Botnia och bakgrund till strategin

Infra-Botnia är ett projekt finansierat av Interreg Botnia-Atlantica, Österbottens förbund, Region Västerbotten, VASEK samt Infra ry. Projektet inleddes i början av 2018

och sträcker sig över 3. Parterna i projektet är Yrkeshögskolan Novia och Umeå Universitet.

Bakgrunden till projektet är att branschorganisationen Infra ry. i Österbotten identifierade ett behov hos infra-/byggbranschens SMF att utöka sin internationella verksamhet. De såg ett behov av externa stödinsatser för företagen för att de ska kunna utöka sin kompetens inom internationalisering och för att utöka sitt nätverk. Umeå Universitet och Yrkeshögskolan Novia engagerades för att uppfylla detta behov av externa stödinsatser. Även branschorganisationen Byggföretagen i Sverige och Vasek blev engagerade i förverkligandet av projektet och är medlemmar i projektets rådgivande styrgrupp.

Infra-Botnia kartlade i början av projektet målgruppsföretagens egna upplevelser av deras behov för internationell verksamhet, ökat samarbete och ökad kompetens inom internationalisering. Intressentanalysen och djupintervjuerna visar att även SMF inom bygg- och infrabranschen anser att de inte har den information och expertisen som krävs för att starta internationell verksamhet. Man upplever också ofta att man är för liten aktör och inte har tillräckligt med resurser. Företagen ser dock positivt på internationalisering och upplever att det finns mycket möjligheter inom en internationell verksamhet.

Behovet hos infra-/byggbranschens SMF för internationell verksamhet, ökat samarbete och ökad kompetens inom internationalisering beror på att branschen har utvecklats i en riktning mot en kontinuerlig volymökning i enskilda offertförfrågningar, varvid endast stora och ofta globala aktörer kan delta i budgivningen. SMF som vill delta i större infra/byggprojekt på Kalotten behöver en beredskap för att verka internationellt och samarbeta över gränsen. Det skulle öppna möjligheter för SMF att gemensamt ge anbud

på stora offerter, balansera och utjämna effekten av nationella konjunktursvängningar.

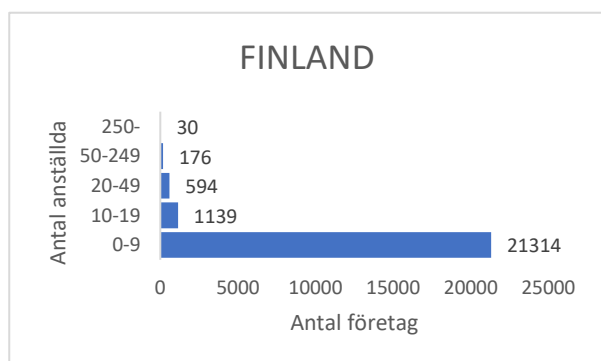
Målet med projektet Infra-Botnia är att ge SMF inom infra/byggbranschen ökad kapacitet för internationell samverkan och digitalisering genom att erbjuda företagen kompetenshöjande material och mötesplatser (workshops med mera). Branschspecifika internationaliseringsstrategier är en av Infra-Botnias kompetenshöjande insatser.

## SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG (SMF)

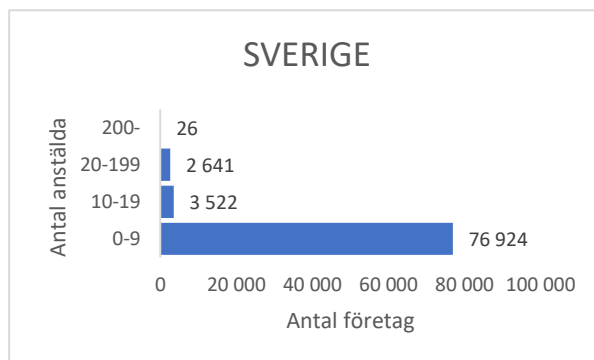
Som SMF räknas företag som har högst 249 anställda och antingen en årlig netto omsättning som inte överstiger 50 miljoner euro eller en balansomslutning som inte överstiger 43 miljoner euro.

Företag inom denna kategori brukar kallas för "den europeiska ekonomins motor". Detta på grund av att nio av tio företag inom europeiska unionen är SMF och skapar två av tre jobb i unionen. EU-kommissionen har därför ett viktigt fokus på dessa företag och vill lyfta fram entreprenörskap och förbättra deras företags klimat med hjälp av olika stöd. (Europeiska unionen, 2015)

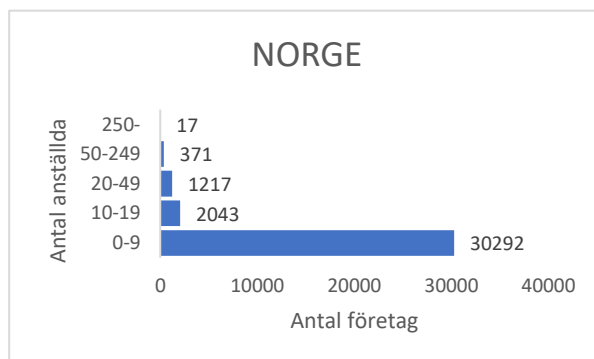
Även i Norden är SMFs betydelse avgörande. Företag inom näringsgrenarna *Anläggningsarbeten och Specialiserad bygg och anläggningsverksamhet*, är delade enligt följande i Finland, Sverige och Norge:



Figur 1 Företag enligt näringsgren (42,43) Finland. (Stat.fi)



Figur 2 Företag enligt näringsgren (42,43) Sverige. (Scb.se)



Figur 3 Företag enligt näringsgren (42,43) Norge. (Ssb.no)

Figurerna ger en mycket tydlig bild av hur vanliga de små och medelstora företagen är inom näringsgrenarna: *Anläggningsarbeten och Specialiserad bygg och anläggningsverksamhet*.

Även om de stora företagen endast utgör en liten del av totala antalet företag, utgör de en betydlig del av sysselsättningen. För samhället och branschen är det därför mycket viktigt att det hela tiden växer fram nya internationella storföretag bland de potentiella SM-företagen, för att höja ekonomisk tillväxt och skapa nya arbetsplatser.

## INTERNATIONALISERING

Allt fler SMF söker tillväxt och framgång genom internationell verksamhet. För ett SMF är beslutet betydande när det gäller att gå in på den internationella marknaden.

Internationalisering innebär ett steg mot något nytt och kräver därför mycket planering och förberedelser. För ett SMF är internationalisering i faktum en vilja att ta risker. Risker som kan vara mycket viktiga för företagets framtid, genom att gynna lönsamheten och få företaget att växa snabbare. (Yrittäjät 2019)

Internationella relationer börjar vara en del av vardagen också inom infra-/byggbranschen och betydelsen ökar hela tiden. En orsak till detta är t.ex. det ökade antalet internationella anbudsgivare på marknaden och den ökade konkurrensen.

Jag har under hösten 2019 intervjuat tre små företag inom infra-/byggbranschen som redan har internationell verksamhet. Genom kvalitativ data i form av intervjuer har jag kunnat sammanställa ett mera praktiskt exempel på hur en internationaliseringsprocess kan gå till. I mina intervjuer ville jag få reda på t.ex. motiven till internationaliseringen, hur man gick tillväga och vilken betydelse internationella verksamheten har för företaget.

Företag som deltog i studien:

**Företag 1:** Ett mätföretag grundat år 2010 i Sverige. Kring 30 anställda och en omsättning på fyra miljoner euro. Kärnverksamheten består av mätning (byggnadsteknikmätning). Företaget har ett intressebolag i Finland och en filial i Kroatien.

**Företag 2:** Ett infraföretag grundat år 1958 i Finland. Ungefär 30 anställda och en omsättning på 4,5 miljoner euro. Har alla sektorer inom infra som specialitet. Har utfört entreprenader i Sverige sedan 1995.

**Företag 3:** Ett mätföretag grundat år 2012 i Finland. Kring 10 anställda och en omsättning på 1,2 miljoner euro. Kärnverksamheten består av mätning av bärighet. Har utfört mätningar i Estland sedan år 2013 och senaste två åren också i Sverige.

## Motiv

Det kan finnas flera olika orsaker och motiv till att ett företag internationaliserar sig. Motiven grupperas oftast till *proaktiva* och *reaktiva*. Med proaktiva motiv menar man att företag gör strategiförändringar t.ex. baserat på att man upptäckt nya attraktiva marknader med nya möjligheter. Med reaktiva motiv menar man däremot att strategiförändringar beror t.ex. på att man har svårigheter på hemmamarknaden och därför är tvungen att leta efter nya och bättre möjligheter på någon annan marknad. I praktiken kan beslutet angående internationalisering ändå vara en blandning av dessa motiv. I många fall kan beslutet också basera sig på en *extern impuls*. Detta kan handla om t.ex. en förfrågning, ett lovande erbjudande eller enskilda ambitioner. (Äijö 2008)

Motiv som kom fram i intervjuerna:

**Företag 1:** Motivet för internationella verksamheten var affärsmässig. Företaget såg möjligheter och fördelar med internationella verksamheten. Med andra ord kan man säga att företagets motiv var proaktivt.

**Företag 2:** Företaget var tvungen att fundera på nya nischer och visioner, på grund av en sämre tid på hemmamarknaden. Det vill säga företagets strategiska förändringar baserade sig på en försämrad hemmamarknad, motivet var alltså reaktivt.

**Företag 3:** Företaget fick en extern impuls i form av en förfrågning som de inte kunde tacka nej till. Men å andra sidan hade företaget alltid haft planer på att utföra internationella entreprenader också. I detta fallet kan man säga att motivet var en blandning av både ett proaktivt och reaktivt motiv.

Alla intervjuade företagen hade mycket olika motiv till att starta internationell verksamhet. Motivet till en internationell verksamhet

behöver med andra ord inte alltid vara väl planerad eller förbered. Ibland kan det helt enkelt handla om en extern impuls som öppnar upp nya möjligheter.

## Förberedelser

Trots att motiven och orsakerna till en internationalisering kan variera mycket är det väldigt viktigt att man förbereder sin internationaliseringsprocess väl. En internationaliseringsprocess är utmanande, speciellt för ett SMF. Internationalisering handlar om en lång och omfattande process som berör företagets alla funktioner. Därför är det viktigt att man i företaget ställer följande frågor:

- Har företaget förutsättningar att internationalisera sig?
- Har företaget tillräckligt med resurser? (ekonomiska, mänskliga, kunnande)
- Känner företaget till marknaden, kunderna och konkurrenterna?
- Har företaget en tillräcklig riskkapacitet?

Dessa är mycket viktiga grundläggande frågor när det gäller förberedelser för en internationell verksamhet. Forskning har visat att problemen kring internationell framgång bland finländska företag har berott på ovan nämnda faktorerna. Det vill säga man har haft brister eller inte kunnat svara jakande på frågorna ovan, då man begett sig ut på den internationella marknaden. Man kan med andra ord säga att det är ett grundläggande krav att kunna svara jakande på ovanstående frågor, för att man ska lyckas med sin internationella verksamhet. (Äijö 2008)

Intervjuerna med de tre infraföretagen fokuserade sig på bland annat hurdana förberedelser företagen gjorde inför sina internationaliseringsprocesser. I intervjuerna lyfte företagen upp viktiga faktorer att tänka på och gav också konkreta råd till andra företag som funderar på internationalisering.

Vad skall man tänka på när man expanderar verksamheten utomlands?:

### Företag 1:

- Ha tillräckligt med information om nya marknaden
- Kräver resurser
- Knyt kontakter på nya marknaden
- Ha delmål o vision

### Företag 2:

- Standarder och kompetenskrav
- Ha information om landet och marknaden
- Viktigt att vara "up to date"

### Företag 3:

- Handlar om en lång process
- Standarder och kompetenskrav
- Man skall vara ödmjuk

Det som företagen lyfte upp i intervjuerna tangerar mycket med det som står i teorin. Man lyfte fram t.ex. betydelsen av att ha tillräckligt med information om landet och marknaden. Att vara väl förberedd och veta hur saker och ting fungerar på nya marknaden ansåg alla intervjuade företagen som en mycket viktig del av internationaliseringsprocessen.

Företagen påpekade också om att det är mycket viktigt att ta reda på hurdana olika standarder och kompetenskrav som gäller på nya marknaden. Det är också viktigt att redan under förberedelserna t.ex. modifiera maskinerna enligt standarder som gäller på nya marknaden eller skaffa nya maskiner som kan användas.

Det är också viktigt att säkerställa att all information man har är aktuell information. Ett sätt att säkerställa detta, är att ha någon kontakt på marknaden som man kan lita på. Därför är det mycket viktigt att hela tiden försöka knyta nya kontakter på marknaden



som man skall in på. Det kan handla om t.ex. personer, företag eller organisationer i det främmande landet.

Företagen poängterade också att en internationaliseringsprocess handlar om en lång process och kräver mycket resurser. Man måste vara beredd på att lägga ner pengar och tid på processen.

Att lägga upp delmål och visioner för internationaliseringsprocessen ansågs också som ett viktigt steg. Det vill säga, varför utför man processen och vad vill man nå med processen?.

Generellt är det också bra att vara ödmjuk när man kommer in på en ny främmande marknad. Man skall inte ta något förgivet, utan snarare utreda och undersöka hur saker och ting fungerar och sköts på marknaden och ta nytta av all extern hjälp som finns att fås.

## Val av etableringsform

När företaget gjort beslutet om att etablera sin verksamhet på en internationell marknad måste företaget välja en strategi som skall användas. Strategin bör väljas redan i början av planeringsskede. Det är viktigt att företaget funderar över olika alternativ och funderar vilken strategi som skulle vara lämpligaste. Alternativen som ett företag har kan man egentligen dela in i tre kategorier:

- *Långsam väg*, en försiktig strategi där man undviker risker och kostnader.
- *Snabb väg*, en mera riskfylld strategi som ofta kräver utomstående resurser.
- *Väg i form av samarbete*, en strategi där man t.ex. kompletterar varandras resurser och kunnande.

Den långsamma vägen möjliggör en långsam och praktisk inlärningsprocess. Detta är en försiktig strategi som medför en sorts trygghet. En långsam väg ger dock oftast en långsam tillväxt och en låg avkastning.

Den snabba och riskfyllda vägen används ofta i situationer där det ända sättet att lyckas är att agera snabbt och på en bred front. Det kan t.ex. handla om lägen där marknads- och konkurrenssituationen är sådan, att ifall man inte agerar direkt och på en bred front så är det snart redan för sent att komma in på marknaden. Strategin används vanligen av så kallade "Born Global" företag.

Ifall företaget saknar t.ex. någon viktig resurs eller något kunnande som hindrar internationaliseringen, kan det vara ett alternativ att välja en strategi som bygger på samarbete. (Åijö 2008)

Själva etableringsformerna kan delas in i tre huvudgrupper: *export*, *avtalade samarbetsformer* och *investeringar*.

Exporten kan bestå av *egen export*, *direkt export* eller *indirekt export*. Vid egen export används inga utomstående mellanhänder. Den som exporterar sköter då allt som har med exporten att göra både på hemma- och exportmarknaden. Man är med andra ord i direkt kontakt med kunden. Detta betyder också att den som exporterar måste själv marknadsföra sina tjänster på exportmarknaden, detta kräver i sin tur en god kännedom över målmarknaden och en kunnande personal. I vissa fall kan egen export vara det ända fungerande alternativet, t.ex. om man erbjuder tjänster eller produkter som är skraddarsydda för en enskild kund.

Inom direkt export använder man utomstående experter på målmarknaden, t.ex. i form av agenter. Denna sköter om försäljningen och marknadsföringen på målmarknaden. Detta innebär att den som exporterar inte har någon direkt kundkontakt, utan endast kontakten med agenten.

Vid indirekt export använder företaget agenter på hemmamarknaden som hjälp vid internationaliseringen. Med andra ord behöver företaget inte göra stora ekonomiska satsningar och inte heller t.ex. ha gemensamt

arbetspråk. Denna metod används ofta i olika samarbetsformer och i start skedet av en internationalisering.

Till avtalade samarbetsformer hör *licensiering, franchising* och *kontraktstillverkning*. Dessa innebär att man inte tillverkar produkten på hemmamarknaden utan produktens tillverkning är såld utomlands med någon av ovannämnda formerna.

Den tredje huvudgruppen, *investeringar*, kan bestå av *egen enhet, uppköp eller samriskföretag*. Egen enhet innebär att man öppnar ett försäljningskontor eller ett dotterbolag på målmarknaden. Detta medför fasta kostnader, som bör täckas med en jämn försäljning. Men med hjälp av en egen enhet på målmarknaden har man möjlighet att effektivt övervaka målmarknaden och medför också ett fullständigt engagemang på marknaden.

Det snabbaste sättet att komma in på en ny marknad är genom uppköp av en enhet. Det vill säga man köper upp en fungerande enhet på målmarknaden som möjliggör användning av dess personal, leverantörer och distributionsnätverk. Det är viktigt att uppköpet passar in i strategin och att den motsvarar förväntningarna. Även om detta i teorin är det snabbaste sättet att komma in på en ny marknad, så kan det i praktiken vara svårt att hitta ett sådant fall man är ute efter och letandet av ett passande fall kan ta länge.

Samriskföretag eller bättre känt som "joint ventures", är ett samarbete där företag går samman i ett gemensamt bolag, för att genomföra olika projekt och verksamhet tillsammans. Detta möjliggör bland annat att man kan dela på riskerna och komplettera varandras kunnande. Speciellt i stora byggprojekt kan det vara bra att ha flera olika företag med olika kunnande med. På detta sätt kompletterar man varandra och på

samma gång lär man sig från andra företag. Ett samriskföretag kan också ofta vara nyckeln till att komma in på en marknad som man vanligtvis inte skulle ha möjlighet att komma in på. Samriskföretag grundas alltså vanligtvis på basen av något ändamål och det är alltid någon eller i bästa fall alla som drar nytta av det.

Samarbete med hjälp av exportringar, exportnätverk och allianser är också mycket vanligt. Dessa är sammanslutningar som ofta är ganska små och lokala. De grundas ofta runt företag i samma bransch och företag som har samma målmarknad i sikte. Detta är ett mycket kostnadseffektivt sätt för företag att starta sin internationalisering, på grund av att företagen delar på gemensamma kostnaderna. Det är med andra ord frågan om ett gemensamt projekt där ett antal företag tillsammans har som målsättning att komma in på en ny marknad på ett kostnadseffektivt sätt. Dessa styrs oftast av en utomstående exportchef som är expert på målmarknaden och branschen. (Kananen 2010)

Intervjuade företagens etableringsformer:

**Företag 1:** Bedriver sin kärnverksamhet endast i Sverige. Företaget har investeringar i både Finland och Kroatien. I Finland har man ett intressebolag som är verksam i samma bransch men med en annan kärnverksamhet. I Kroatien har man ett filial vars syfte är att rekrytera in kunnande arbetskraft. Internationaliseringen har en indirekt betydelse och bygger på en längre tids strategi.

**Företag 2:** Bedriver sin verksamhet i Finland, men utför entreprenader i Sverige i form av projekt. Med hjälp av internationaliseringen har man möjlighet att utjämna konjunkturer och förbättra kunnandet.

**Företag 3:** Bedriver sin verksamhet i Finland, men utför entreprenader i Estland i form av projekt. Internationaliseringen har



omsättningsvis liten betydelse, men anses som ett bra sätt att växa och utvecklas.

Företag 1 har valt att investera i både Finland och Kroatien. Investeringarna har varit strategiska beslut och man har sett synergieffekter i dem. Man har med andra ord sätt nyttan och möjligheterna i dessa investeringarna. Investeringarna bygger också en längre tids strategi och man har stora visioner på att ytterligare utvidga den internationella verksamheten och utvidga dess betydelse för företaget.

Både Företag 2 och Företag 3 utför entreprenader på en utländsk marknad. Båda företagen sköter allt på egen hand och från Finland. Detta har enligt företagen fungerat bra, mycket tack vare den utvecklade digitaliseringen och relativt korta avstånden. Det skulle enligt företagen krävas mycket resurser ifall man skulle besluta om att öppna upp kontor på utländska marknader. Båda företagen har dock tankar om att utvidga verksamheten på utländska marknader i något skede, men inget som är aktuellt ännu.

Om man sammanfattar etableringsformerna som de intervjuade företagen valt, kan man notera att alla valt en ganska försiktig strategi. Företagen har valt en strategi som undviker kostnader och risker. Detta handlar om en lång process men med tiden lyckas man bygga upp sitt bränd och nätverk på utländska marknader.

Även om internationaliseringen inte omsättningsvis har någon avsevärd betydelse för företagen, ser alla det ändå som en mycket viktig del av företaget. I intervjuerna poängterades det t.ex. att den internationella verksamheten ger en viss trygghet och fungerar som ett sorts stödben. Internationella verksamheten hjälper också till

att utjämna konjunkturer och kan i vissa fall fungera som en fördel när man rekryterar nya arbetstagare. När man är ute på nya marknader lär man sig också nya saker och förbättrar sitt eget kunnande. Detta är något som man senare kan dra nytta av på hemmamarknaden.

## SAMMANFATTNING

En internationalisering behöver inte alltid handla om en resurskrävande process med stort risktagande. Det finns flera olika vägar att välja mellan, det gäller bara att våga och ha drivet att göra det. Det är givetvis viktigt att göra en noggrann plan och ta reda på saker. Men med hjälp av t.ex. olika samarbetsformer och olika organisationer kan man på ett kostnadseffektivt sätt göra detta. Att utnyttja alla befintliga kontakter och nätverk som man har och som finns till förfogande, är oerhört viktigt.

Nedan har jag listat **tre** viktiga punkter gällanden internationalisering, som baserar sig på teorier och intervjuer med både företag och organisationer:

- Svara på frågan: "Varför skall vi bedriva internationell verksamhet?".
- Gör en heltäckande och noggrann undersökning av målmarknaden.
- Välj en etableringsform som passar just ditt företag och lägg upp delmål och visioner.

## KÄLLFÖRTECKNING

1. Europeiska unionen [Online] den 20.09.2019.  
[http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0018.03/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0018.03/DOC_1)
2. Kananen, J., 2010, PK -yritysten kansainvälistyminen.
3. Yrittäjät [Online] den 17.12.2019 <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yrity sbarometrit/pk-yrity sbarometri-22019-609139>
4. Äijö, T., 2008, Kilpailukyky huippukuntoon. WSOY.

### Intervjuer

Joachim Östergårds, Geoteam Ab, personlig intervju 24.10.2019

Kaj Hemming, Ab Bröderna Veljekset Hemming Oy, personlig intervju 12.11.2019

Juha-Matti Vainio, West Coast Road Masters Oy, personlig intervju 28.11.2019

YRKESHÖGSKOLAN  
**NOVIA**



UMEÅ UNIVERSITET



EUROPEISKA UNIONEN

**Interreg**  
**Botnia-Atlantica**

Europeiska regionala utvecklingsfonden



Österbottens förbund  
Pohjanmaan liitto



region  
västerbotten



**INFRA**