

Framgangsfaktorer

Grenseregionen Sverige – Norge;
Østfold/Norra Fyrbodal



Interreg
Sverige-Norge
Europeiska regionala utvecklingsfonden



Fyrbodal

Svinesundskommittén



 Høgskolen i Østfold


HÖGSKOLAN VÄST

Framgangsfaktorer Grenseregionen Sverige – Norge; Østfold/Norra Fyrbodal



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FORORD	4
INNLEDNING/BAKGRUNN.....	5
METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	5
FRAMGANGSRIKE FAKTORER.....	6
ØKONOMI	
<i>Nøkkeltallsanalyse – er deltagende FRAMFOR bedrifter økonomisk framgangsrike?</i>	9
<i>Finansieringsmuligheter for framgangsrika företag i gränsregionen</i>	14
<i>Tjänster som skapar goda relationer</i>	16
<i>SMB bedrifter og sikring mot valutarisiko</i>	17
LEDELSE	
<i>Kombinationen av framgångsfaktorer skapar framgång</i>	23
<i>Framgångsrika glesbygdsföretag utmanar sina medarbetare</i>	25
<i>Ledarskap gjennom strategiske prosesser – hvorfor har Unger vært framgangsrik?</i>	27
<i>Digitalisering som framgångsfaktor i redovisningsbranschen</i>	29
<i>Ansvar for att generationsväxla</i>	31
MARKEDSFØRING	
<i>Affärsnätverk spelar stor roll for att lyckas internationellt</i>	35
<i>Framtidens krav på god kommunikasjon</i>	37
KONKLUSJON OG ANBEFALINGER.....	39
BIBLIOGRAFI.....	42

Forord

FRAMFOR prosjektet går mot sin slutt. Siden starten høsten 2016 har fokus vært satt på små og mellomstore bedrifter og hvorfor de lykkes i vår region. Prosjektet har hatt deltagere fra små og mellomstore bedrifter i grenseregionen, næringsrådgivere fra 3 svenske og 3 norske kommuner, samt over 15 forskere fra de to høyskolene i dette området: Högskolan Väst og Høgskolen i Østfold. Det har vært avholdt mer enn 30 workshops og seminarer i denne perioden hvor bedriftsledere, næringslivsrådgivere fra kommunene og forskere har møttes for å diskutere bedriftenes utfordringer i hverdagen.

Fra forskerens side har dette dannet grunnlag for forskning og utredning med utgangspunkt i regionalt næringsliv. Vi har på en unik måte fått tilgang både til konkrete problemstillinger som lederne av disse SMB bedriftene er opptatt av og hvordan de tenker. Det har vært disse lederenes tanker som har vært utgangspunkt for å kunne definere noen av de framgangsfaktorer som er viktige for den enkelte bedrift, sett ut fra et faglig perspektiv.

Denne rapporten, som omhandler de framgangsrike suksessfaktorene, er satt sammen av enkeltarbeider med utgangspunkt i workshopene. Noen av de er rene presentasjoner, andre er mer teoritunge. Alle referanser er samlet til slutt i rapporten.

Det er generelle framgangsfaktorer som på mange måter gjelder for alle bedrifter. Vi ser at jo større bedriftene er, er de «flinkere» til å følge «teorien». Men det skyldes ikke nødvendigvis at kompetansen i de mindre bedriftene ikke er der, men mer at de på grunn av bedriftens størrelse ikke har mulighet til å sitte på alle den kompetansen som man skulle ønske. Som en av bedriftslederne uttalte: Jeg er både direktør, personalansvarlig og markedsansvarlig. Når skal jeg tid til å tenke strategi?

Det vi kan se, er at deltagende bedrifter ønsker å være i denne grenseregionen. Det er her de finner sine ansatte, har sitt marked – sine røtter. Det vi også ser, er at de er mindre opptatt av det offentlige virkemiddelapparatet. Kommunikasjonen med det er mer på et politisk nivå, enn på en konkret faglig nivå. Her er det utviklingsmuligheter.

Vi vil takke interregsekretariatet for et godt samarbeid over disse tre årene. Og ikke minst de deltagende bedriftslederne og næringslivsrådgiverne i kommunene for sitt bidrag. Prosjektledelsen vil også takke forskerene som har sørget for både framdrift og gode diskusjoner i prosessen.

Prosjektledere Egil Norvald, Høgskolen i Østfold og Leif Berndtsson, Högskolan Väst

Innledning/bakgrunn

Hva gjør en bedrift framgangsrik? Hvilke generelle variabler kan vi måle? Og er det noen variabler som er spesielle for grenseregionen Østfold – Fyrbodalen? Prosjektet FRAMFOR har, som et av resultatmålene, å finne mulige svar på disse sentrale spørsmål for SMB bedrifter. I utgangspunktet hadde vi følgende hypotese:

Prosjektets hypoteser er at det er annorlunda att vara företagare i grenseregionen.

Hypotesen hadde som utgangspunkt at det kreves andre ferdigheter, drivkrefter og egenskaper for å være en framgangsrik bedrift i en gränsregion. Regionen har noen utfordringer knyttet til geografisk plassering mellom to store byer og i tillegg at store deler av Dalsland er relativt tynt befolket. Men hverdagen for en SMB bedrift er nok så lik med daglige utfordringer i produksjon, admi-

nistrasjon, personalutfordringer, kontantstrømmer o.l. uansett hvor bedriften befinner seg.

I FRAMFOR deltok fra starten 24 bedrifter i prosjektet. De kom med i prosjektet primært fordi de hadde vært i virksomhet over flere år. Vi ønsket derfor å finne ut om hvorfor de hadde greid nettopp det – å drive sin virksomhet over flere år. Vi har derfor gjort en dypstudie av dessa företag och också av dess ägare och/eller ledning. Varför är de framgångsrika? Finns det särskilda kompetenser som kan identifieras, särskilda egenskaper eller särskilda drivkrefter? Är det geografiskt läge, platsbundna resurser, platsbundna kompetenser, tradition eller arv? Därefter kan en analys göras om det finns saker i omvärlden som kan komma att påverka dessa framgångsfaktorer.

Metode og forskningsdesign

FRAMFORs problemstilling er å definere framgangsfaktorer i SMB bedrifter for å få fram hvorfor og hvordan disse bedriftene har blitt framgangsrike over tid. Dette viderefremmes gjennom en næringsanalyse som analyserer framgangsfaktorene i en videre kontekst.

Fase 1 startet med en innsamling av både kvantitativ og kvalitativ informasjon. Kunnskapsbasen var kunnskapen hos SMB lederne og forskernes oppfatning og faglig kompetanse innenfor de forskjellige faglige temaene.

SMB ledernes kompetanse ble kartlagt ved at prosjektet besøkte de enkelte SMB lederne ute på de deltagende bedriftene og gjennom enkeltintervjuer med utvalgte ledere. Både bedriftenes historie og den enkelte leders kompetanse og hvordan den ble overført til bedriften, ga forskerne et godt grunnlag for hvordan bedriftene ble drevet.

SMB lederne svarte på en undersøkelse hvor de faglige temaene de var opptatt av, ble klarlagt. De temaene, som SMB lederne så som de viktigste temaene for ferdypning var: økonomi, ledelse, innovasjon, markedsføring,

Dette dannet utgangspunkt for de faglige workshopene som ble gjennomført i fase 2. I fase 3 sammenstilte forskerne den informasjon de hadde fått i løpet av prosjektperioden.

Det er både gjennomført kvantitative og kvalitative analyser. Det er gjennomført flere intervjuer, observasjoner og tekststudier. I den grad det har vært mulig, er det forsøkt å trekke ut konklusjoner av flere samtaler og fra flere workshops. Prosjektet har benyttet seg av deltagende observasjon i stor grad i tillegg til både strukturerte intervjuer så vel som ustrukturerte. Det har også blitt foretatt kvalitative analyser av teori.

Målgruppen er et relativt lite utvalg av den totale populasjon. Derfor vil rapportenes konklusjoner gi et bilde av gitte situasjoner og fortellinger som kan være representativt for dette utvalget. Man skal derfor være forsiktig med å generalisere for hele populasjonen. Likevel vil resultatene fokusere på de framgangsfaktorene ledere, næringsutviklere og forskere kan arbeide videre med i samarbeid.

I

Framgangsrike faktorer

nnlegg av Egil Norvald, Høgskolen i Østfold.

For at en bedrift skal kunne betegnes som framgangsrik, må en del forutsetninger være til stede: Det må tjene penger over tid. Uten positive resultater vil ikke økonomiske virksomheter overleve uten en viss grad av selvfinansiering. Bedriftene i FRAMFOR er bedrifter som har holdt virksomheten i gang over flere år. Det betyr at de må ha gjort noe riktig over flere år. Det viser også den økonomiske analysen av bedriftene. De scorer bra på driftsscore, bankscore og det er liten fare for konkurs. Dette er målbare verdier. Lederne selv er opptatt av økonomi og avkastning, men de er også opptatt av ledelse som absolutt ikke er like lett å måle. Hva er en god leder? Hvordan skal det måles? Forhåpentlig er det en viss sammenheng mellom lederskap og økonomiske resultater, men ikke nødvendigvis. Vi har observert at det vi kan kalle ledelsesfilosofi er ganske forskjellig hos våre deltagende bedrifter.

Begrepet gassellebedrift har blitt et årlig fenomen. Ingen av våre bedrifter har nådd en slik annerkjennelse, men vi vil påstå at det er mer for at reglene for gassellebedrift ikke passer på SMB. Noen av våre bedrifter har spesielt fokus på personalutvikling og utvikling av god bedriftskultur. Andre kombinerer dette med innovativ fokus på utvikling av bedre fysisk arbeidsmiljø for alle. Det innebærer at de både ser på ledelse og innovasjon som sentrale forutsetninger for framgang.

Må bedriften oppnå gasselle status for å kalles en framgangsrik bedrift? En gasselle er en smekker, elegant antilope som er rask til bens og som oftest lever i flokker. Uten sammenligning forøvrig kan begrepet gassellebedrift defineres som en bedrift som vokser raskt og som ofte er avhengig av alle. Dagens Næringsliv definerer en gassellebedrift slik:

En gassellebedrift må ha:

- Levert godkjent regnskaper
- Minst doblet omsetningen over fire år

- Omsetning på over en million kroner første år
 - Positivt samlet driftsresultat
 - Unngått negativ vekst
 - Vært aksjeselskap
- (dn.no, 2014)

Her måler Dagens Næringsliv om bedrift er vellykket med utgangspunkt i en analyse av økonomiske størrelser hentet fra innleverte regnskap. I Sverige er det Dagens Industri som står for kåringen av gasellforetag. Det er stort sett de samme kriteriene som gjelder med et litt annet fokus på selve tallene:

Ett Gasellforetag har:

- En omsättning som överstiger 10 miljoner kronor
 - Minst tio anställda
 - Minst fördubblat sin omsättning, om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret i undersökningsperioden
 - Ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren
 - Ett positivt samlat rörelseresultat för de fyra senaste räkenskapsåren
 - I allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner
 - Sunda finanser
- (digaselli.di.se)

Det kan ofte være slik at det nettopp er de økonomiske tallene som gjør at selskapet bli sett på som framgangsrikt. Og slik vil det alltid være. Og det ser ut som gassellebegrepet har slått rot blant bedriftene. Resultatet og en kåring som en gassellebedrift er utvilsomt positivt for bedriftens rykte og skaper oppmerksomhet for nystartede bedrifter. Men om de faktisk er framgangsrike, vil tiden vise.

I Europa og USA finnes også begrepet Hidden Champions. (Boga, 2012) (Simon, 2009)

Det var Hermann Simon som etablerte begrepet Hidden Champions. Han undersøkte bedrifter i sitt hjemland Tyskland for å avdekke såkalte

Hidden Champions allerede rundt 1990 og hva som kjennetegnet Hidden Champions. En viktig forskjell er at det er til dels stor forskjell på tyske selskaper og norske SMB bedrifter. For det første er mange flere store bedrifter i Tyskland enn i Skandinavia. I Norge representerer medium store selskaper ca 0,147% av antall innbyggere og 0,066% i Tyskland. (Boga, 2012).

Definisjonen på Hidden Champions er:

1. Selskapet må være nummer en, to eller tre i et globalt marked eller nummer en på sitt kontinent.
2. Selskapet må ha inntekter over 4 milliarder US dollars.
3. Selskapet må ha et lavt nivå av offentlig oppmerksomhet.

(Simon, Hidden Champions of the 21st Century: Successful Strategies of Market Leaders, 2009)

Denne definisjonen betyr at de fleste av bedriftene i grenseregionen faller utenfor begrepet Hidden Champions. Men ved å gå videre inn på karakteristika for disse bedriftene, finner vi følgende forutsetninger for å lykkes: (oppstillingen utformet av E.Norvald fritt etter Hermann Simon):

Nivå 1:

Lederskap med ambisiøse mål

Nivå 2:

- Høyt presterende ansatte
- Desentralisering
- Dybde – gode strategier

Nivå 3:

- Globalisering
- Fokus
- Innovasjon
- Nærhet til kunde

Våre deltagende bedrifter fokuserte ved oppstart av prosjektet FRAMFOR lederskap, innovasjon, økonomi/lønnsomhet og markedsføring som de fire sentrale områder FRAMFOR burde arbeide innenfor. Slik tenker bedriftslederne og det er der vi også har fått et bestemt inntrykk av at det er nettopp innenfor disse temaene lederne ser de største utfordringene både på kort og lang sikt. Men et utfordrende spørsmål er om dette holder i en framtid som fortsatt er utsatt for store forandringer, mer enn vi kanskje ser i dag. Med utgangspunkt i Hidden Champions og med den erfaring vi har fått gjennom våre deltagende ledere fra SMB bedrifter, tar vi for oss hvert enkelt av disse temaene for utfyllende drøfting.

Økonomi



Nøkkeltallsanalyse – er deltagende FRAMFOR bedrifter økonomisk framgangsrike?

Innlegg av Egil Norvald, Høgskolen i Østfold

Økonomi og lønnsomhet er et konkret mål for suksess. De tre lønnsomhetsfaktorene pris, salgsvolum og kostnader må være på plass for å kunne overleve og å drive et selskap over tid. Dette er i hovedsak variabler vi bare til en viss grad kan kontrollere fullt ut. Næringslivet blir også i stor grad påvirket av makroøkonomiske forhold. Det har vært noen tiår med både sterk vekst og tilnærmet resesjon.

For mange SMB bedrifter kan digitaliseringen være både en trussel og en mulighet. For handelsvirksomheter er konkurransen om kundene stor og med stadig flere som handler på nett, får dette betydning for den regionale virksomheten. Spesielt når grenseregionen har et utstrakt handlemønster med stor trafikk over grensen for nettopp å handle hos «naboen». Det handler om å gjøre de rette ting mot et marked som utvikler seg og selv om kunden er en profesjonell kunde, tilpasser de seg også til den generelle utviklingen i markedet. Markedsstrategier og raske endringer blir som den fjerde komponenten SMB bedriften må være oppmerksom på.

Nøkkeltallsanalysen bekrefter at «våre» bedrifter er suksessfulle

Da våre nåværende selskaper alle har kommet gjennom de siste finanskrisene og er fortsatt i virksomhet, må de ha gjort noe riktig. Ser vi videre på nedenstående nøkkeltallsanalyse, bekrefter det denne antagelsen. Generelt kan vi si at «våre» bedrifter er suksessfulle.

En vanlig tilnærming for å vurdere en bedrifts virksomhet, er å foreta en statisk nøkkeltallsanalyse av regnskapstallene fra selskapet. Fra teorien finner vi en rekke nøkkeltall som kan anvendes for å si noe om bedriftens lønnsomhet, soliditet, likviditet og finansiering. Det vanlige er å sammenligne bedriftens utvikling ved å vurdere endringer i nøkkeltallene. Dette kan være en god måte å se hvordan bedriftene utvikler seg regnskapsmessig. Men den sier intet om fremtiden, den er statisk og viser et bilde basert på regnskapsregler

og regnskapsvurderinger som er gjort der og da.

Bedriftene blir påvirket av samfunnsmessige forhold som endringer i konjunkturer, politiske beslutninger og sav endringer i etterspørsel. Teknologisk utvikling og sterkere konkurranse påvirker bedriftene over tid. I oppgangstider er det muligheter for store gevinster og i nedgangstider, kan bedrifter som normalt gir gode nøkkeltall, oppleve svake tall. Dette vil vi kunne se på endringer i nøkkeltallene, men det kan være vanskelig for den enkelte bedrift å forutse og ikke minst, endre på strategi og drift over natten. Strategiske beslutninger kan også i en del tilfeller ikke kunne måles i regnskapet før etter lang tid.

Økonomisk politikk setter klare rammer for bedriftenes utvikling. Dette kan variere meget fra land til land og også i et land. I tillegg er det forskjell fra bransje til bransje. Bransjene kan ha forskjellig utviklingsmuligheter. Hva som påvirker utviklingen innen en bransje, kan være periodisk over relativt kort tid, mens andre endringer kan ta lengre tid. Det er dog en tendens til at endringer kommer oftere og skjer raskere.

Framgangsrike over tid

Bransjen må forholde seg til endringer og ofte kan de lite gjøre med det uten selv å opptre innovativt og ligge i forkant av utviklingen. Uansett må det være lønnsomhet for at bedriftene kan drive videre. **I så henseende er for så vidt bedriftens levetid et tegn på at de har vært framgangsrike over tid.** Det er få av bedriftene som har en levetid på under 10 år. Det i seg selv gjør at bedriftene kan sies å være framgangsrike hvis det er den eneste faktoren som vektlegges.

Regnskapstallene vil også bli påvirket av bedriftens interne forutsetninger for å lykkes. Spesielt vil lederskap være viktig. At ledelsen er god til å bygge strategiske allianser så vel internt som eksternt, ser vi er sentralt i de bedriftene som virkelig å lykkes i forhold til det nøkkeltallene viser. Generelt har daglig leder en nøkkelrolle, men vi ser at for å lykkes, må de ha fokus på strategi, kostnadsledelse og markedsblikk. Flere av bedriftene

tilbyr spesialprodukter tilpasset kundens behov og dermed får til en stor grad av differensiering også på produksiden. Flere kan også sies å arbeide innenfor en nisje og der markere seg i markeder hvor de utfordrer sine konkurrenter gjennom god kvalitet og innovative løsninger. Dette kan ofte ikke sees direkte gjennom en nøkkeltallsanalyse, men effekten er at selskapet har overlevd med til dels solide resultater.

Nøkkeltallsanalyser må også normalt ta hensyn til to sentrale måleproblemer: vurderingsproblemer og periodiseringsproblemer. Vi har i denne rapporten kun vurdert regnskapstallene slik de framkommer i finansregnskapet uten å korrigere for mulige vurderings- og periodiseringsproblemer. Vi har heller ikke vurdert skatt og skatteposisjoner i framtiden. Som tidligere nevnt, er en mulighet å se på de enkelte nøkkeltall og sortere de under fire områder: lønnsomhet, likviditet, soliditet og finansiering. Vi vil i denne analysen benytte oss av begrepene driftsscore, bankscore og konkursscore. (purehelp.no, 2018).

Driftsscore

Driftsscore er definert på følgende måte: Modellen gir en rask og kortfattet analyse av virksomhetens driftseffektivitet. Modellen tar ikke hensyn til konsernstrukturer og vurderer bare det

enkelte objektet isolert. Fokus er på foretakets evne til å forvalte egne balanseverdier, skape likviditet, resultatmarginer samt gode driftsorienterte effektivitetstall.

Sone tabell:

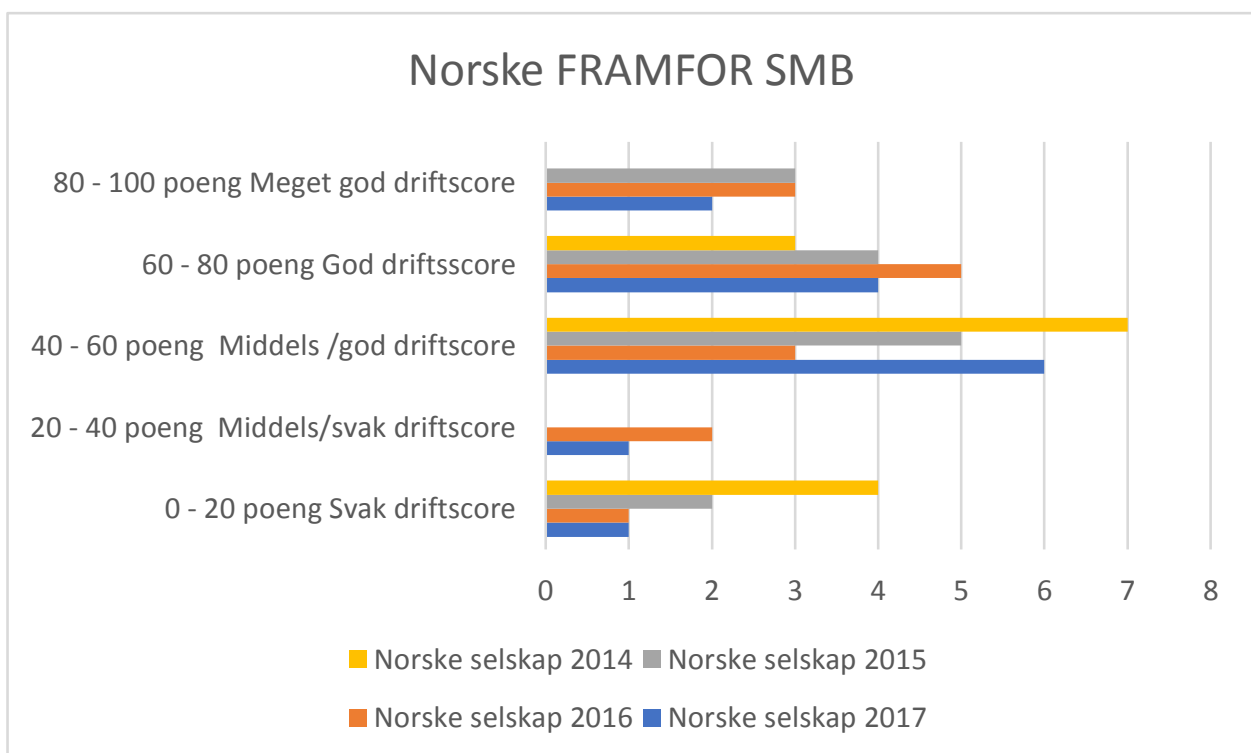
0 - 20 poeng	Svak driftsscore
20 - 40 poeng	Middels/Svak driftsscore
40 - 60 poeng	Middels/God driftsscore
60 - 80 poeng	God driftsscore
80 - 100 poeng	Meget god driftsscore

Nøkkeltall som inngår:

- Totalrentabilitet
- Kapitalomsetningshastighet
- Fordringsomsetningshastighet
- Gjeldsbetjeningsgrad
- Resultatgrad
- Kontantstrøm fra drift
- Rentedekningsgrad
- Likviditetsgrad II

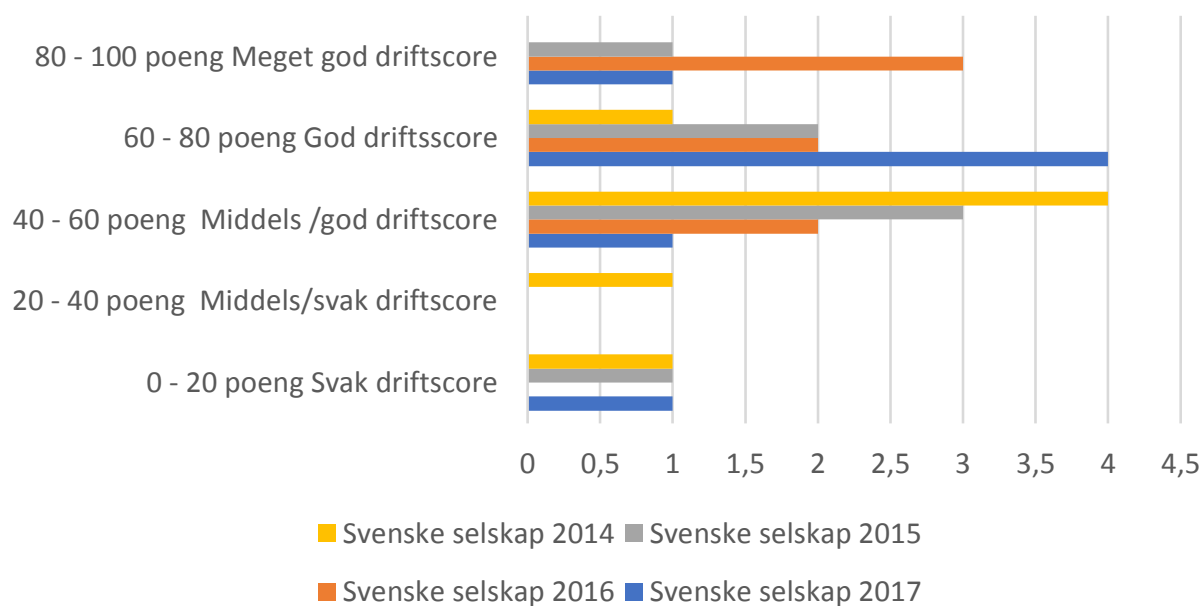
Disse nøkkeltallene inngår normalt inn under gruppene lønnsomhet og likviditet. Ser vi på FRAMFORs deltagende bedrifter har de en positiv utvikling og at tallene er temmelig like på norsk og svensk side.

Utvikling i driftsscore i perioden 2014-2017:

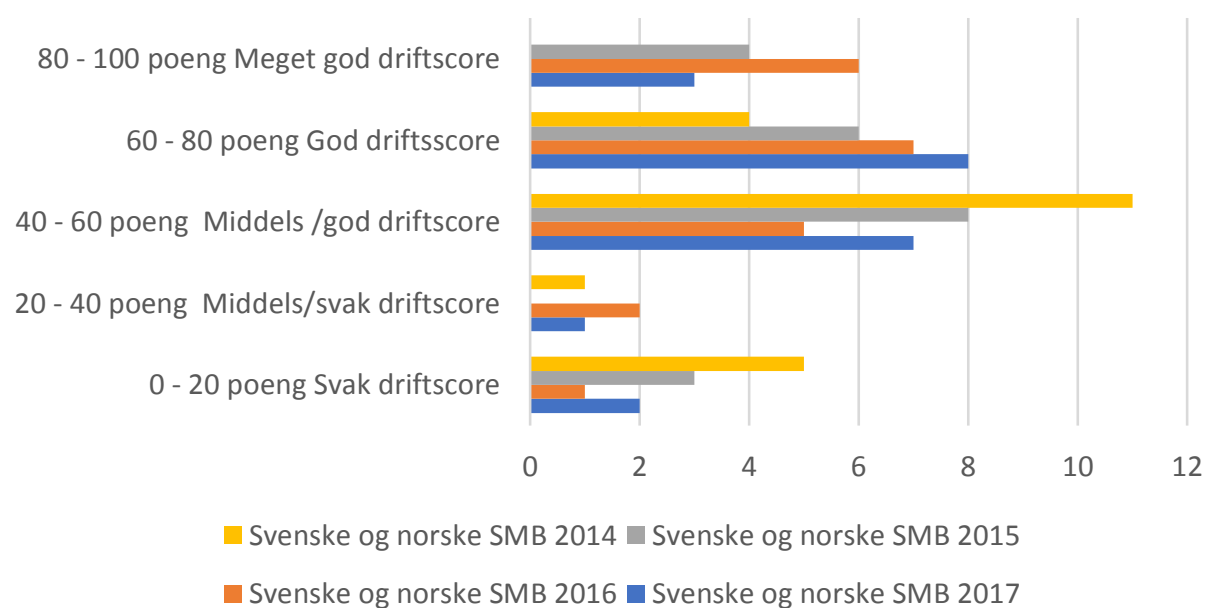


Som vi ser av diagrammet, er det flere bedrifter som har økt sin driftsscore. Spesielt de som tidligere har hatt svake regnskapstall, har nå kommet seg over på middels til god driftsscore

Svenske FRAMFOR SMB



Svenske og norske SMB



Bankscore

Nøkkeltall som inngår:

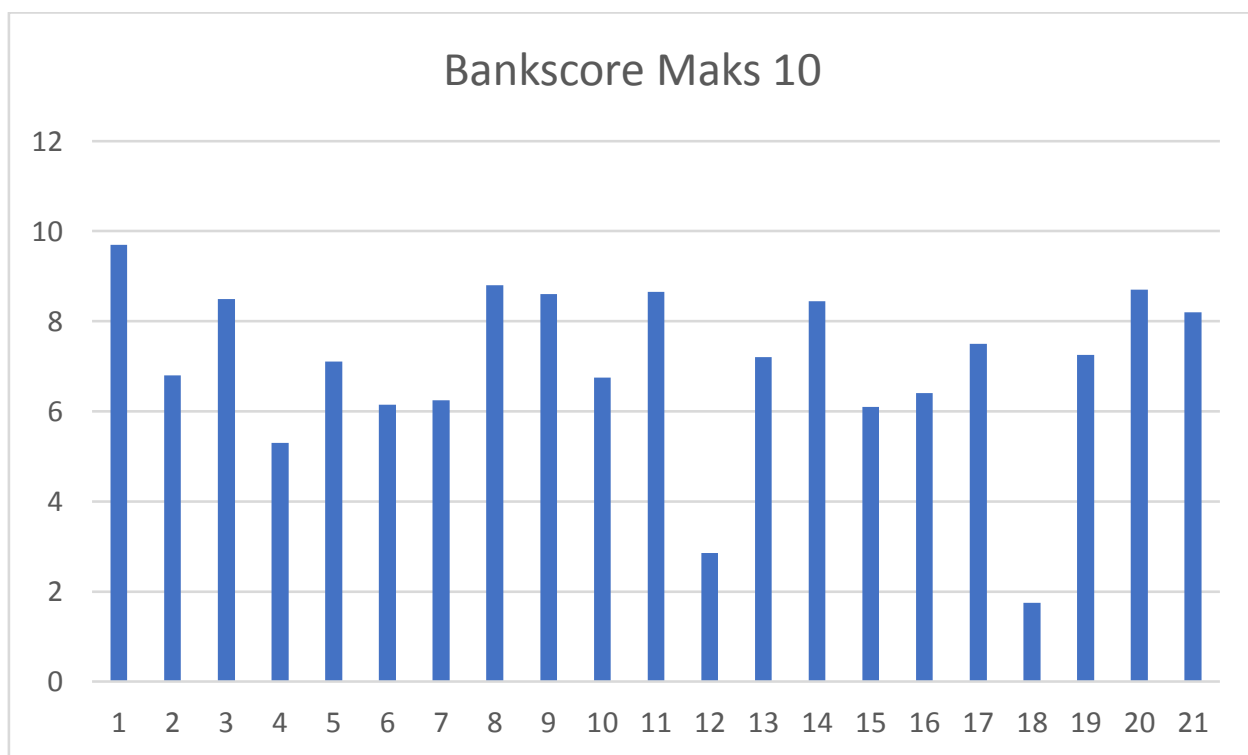
- Egenkapital
- Egenkapitalandel
- Rentedekningsgrad
- Gjeldsbetjeningsgrad
- Kontantstrøm fra drift

Tilsvarende scoresystem benyttes av banker og finansinstitusjoner i hele Norden. Analysen brukes ofte for en rask, matematisk og objektiv vurdering av spesielt mindre og mellomstore virksomheter.

For store komplekse virksomheter vil modellen normalt være for enkel.

Scorenivået kan understøtte en beslutning om klientprioriteringer (sikkerhet, nedbetalingstid, rentenivå), hvilken finansieringsevne virksomheten har (lånestørrelse) og om dette er en virksomhet man ønsker å finansiere samt jobbe videre med (klient attraktiv)

0 - 2 poeng	Svak bankscore
2 - 4 poeng	Middels/Svak bankscore
4 - 6 poeng	Middels/God bankscore
6 - 8 poeng	God bankscore
8 - 10 poeng	Meget god bankscore



En stor andel av bedriftene ligger også meget godt an i forhold til bankscore. Det er kun to av bedriftene som ligger på det laveste nivået.

Konkursscore

Z-Factor metoden danner utgangspunktet for å analysere sannsynligheten for en konkurs de neste 3 årene. Modellen er utviklet i USA av kredittspesialister og basert på et betydelig historisk tallmateriale. Utgangspunktet for modellen er virksom-

hetens historiske årsregnskap. Scoreanalysen har sine begrensninger i forhold til faktor bredde og må behandles med noe forsiktighet. Som et supplement til andre analysemetoder kan den fungere godt. Modellen er modifisert for Norske forhold.

Nøkkeltall som inngår:

- Driftsinntekter
- Resultat etter finansinntekter
- Sum finanskostnad
- Sum om løpsmidler
- Sum eiendeler
- Sum kortsiktig gjeld
- Sum langsiktig gjeld
- Sum egenkapital
- Kontantstrøm fra drift

Z-faktor poeng: <1,5 = Meget høy risiko; 1,51-1,99 = Medium/høy risiko; 2,00-2,99 = Mindre risiko; >3,00 = Lav risiko

Z-faktor gir som beskrevet et uttrykk for eventuell konkursfare. Utgangspunktet er Altman (Business Insider, 2018):

Z-faktoren eller The Altman Z-Score ble utviklet i 1968 av Edward I. Altman som på den tiden var Assistant Professor of Finance ved New York University. Han stilte spørsmål om det er mulig å predikere konkursfare for bedrifter ved å benytte nøkkeltallsanalyse. Z-faktoren er en kombinasjon

av fem vektete nøkkeltall som normalt gir en indikasjon på at selskapet sliter. Utgangspunktet er regnskapets nøkkeltall med spesielt fokus på selskapets egenkapital. Han utviklet en balanse metode for å vurdere et selskaps finansielle helse. En Z-faktor kan ble beregnet for alle selskaper og jo lavere score, desto større sjanse er risikoen for at selskapets skal komme i finansielle vansker.

Altman benyttet følgende forholdstall:

- A. Arbeidskapital/totalkapitalen
- B. Tilbakeholdt kapital/totalkapitalen
- C. Resultat før rente og skatter/totalkapital
- D. Markedsverdi av egenkapitalen/bokført verdi av total gjeld
- E. Salgsinntekter/totalkapitalen.

Vektingen var som følger: $Z = 1.2A \times 1.4B \times 3.3C \times 0.6D \times 0.99E$ (Accounting tools, 2018)

Denne analysen bekrefter bankscoren. Det er for de aller fleste selskapene i FRAMFOR liten fare for konkurs i henhold til Z-faktoren.



Finansieringsmöjligheter för framgångsrika företag i gränsregionen

Innlegg av Eva Johansson, Högskolan Väst

Framgångsfaktorn för att skapa bra och framför allt likvärdiga finansieringsmöjligheter för gränsregionens företag är kunskap och vilja att bygga relationer med bankkunder på mindre orter. Idag finns de förutsättningarna i stor utsträckning hos de lokala aktörerna.

På en lokal marknad finns det en geografisk och social gemenskap mellan en bank och dess låntagare. Carling och Lundberg 2002 benämner detta som den så kallade ”kyrktornsprincipen”. En metafor för att en bank skall ha ett verksamhetsområde som är geografiskt samlat och där lokala förutsättningar är väl kända av banken. Detta är viktigt eftersom beviljande av lån är en beslutssituation som kännetecknas av informationsasymmetri.

Kunskap om lokala förutsättningar vid kreditbedömning

Det finns olika sätt att reducera de negativa effekterna av informationsasymmetri (såsom säkerheter för ett lån). Om en bank har god kunskap (så kallad soft information, Udell 2008) om den marknad som man verkar på kan man lättare bedöma risker beträffande låntagarens affärsidé. Lokala förutsättningar såsom kunder, produkter, konkurrenter är faktorer som bör beaktas vid kreditbedömning. En lokalt förankrad bank kan bättre göra dessa bedömningar. En annan aspekt som är viktigt vid kreditbedömning och långivning är relationer.

Även relationer kan minska informationsasymmetrin då tidigare beviljade och återbetalda lån kan ge information inför nya kreditansökningar. Lokal kunskap och tidigare relation till låntagare är värdefulla kunskapsstillgångar för en bank. Uchida et al 2012 pekar på att kredithandläggaren har en betydelsefull roll för att banken ska kunna tillgodogöra sig dessa tillgångar. Om den handläggare som ska ta kreditbeslut inte har en lokal kunskap eller en tidigare relation till låntagare ökar svårigheten att fatta ett kreditbeslut. Avståndet mellan långivare och låntagare är en viktig faktor

(Elyasiani & Goldberg 2004) då det är lättare och mindre kostsamt att samla in information om en låntagare. Dessa resultat bör beaktas utifrån de strukturförändringar som genomförts i banksektorn sedan 1990-talet.

Missgynnas av sin geografiska placering

I den empiriska studie som genomförts inom ramen för FRAMFOR, genom intervjuer med VD eller ekonomichef i framgångsrika företag i gränsregionen finns flera exempel där värdet av en lokal bank beskrivs positivt och effekterna av långivare belägna på ett längre geografiskt avstånd uppfattas som negativa. Flera av företagen som beskrev att de hade lätt att få den finansiering som krävdes, arbetade med lokala/regionala aktörer. De upplevde att kännedomen om villkoren för företagande på landsbygden och marknadsförutsättningar i en gränsregion är betydligt högre hos dessa aktörer. Företagen uppskattade också att de lokala aktörerna har förmåga och resurser att bygga upp personliga relationer och förtroende som kan vara avgörande när behovet av ökad finansiering uppstår.

Riskmätningssystem tar inte hänsyn till Norge

Företagen som hade haft svårt att få finansiering via nationella och internationella aktörer i banksektorn, beskrev hur de upplevde att de missgynnades av sin geografiska placering i en gränsregion och avståndet till bankernas huvudkontor. En bidragande orsak kan också vara att de riskmätningssystem som används inom EU (i enlighet med Basel 4-reglerna) inte tar hänsyn till Norge som en del av de svenska företagens lokala/regionala marknad, utan mäter den närliggande marknaden som en ”halv ost”.

Några citat från företagarna:

” När banken var lokaliserad i Göteborg då var det inte så lätt. De förstod inte vad vi gjorde.”

” Vi hade en större affärsbank och vi var en koncern, så tror du att vi hade en banktjänsteman i Ed som fick ta hand om oss... neehee... . Det var någon från Stockholm eftersom vi hade för stort låneåtagande. Banken i Ed var inte betrodd. Har du lån över x miljoner tas besluten på högsta nivå.”

Citaten ger exempel på hur avståndet skapar problem, på flera plan. När lokal kunskap och relationer till låntagare är betydelsefulla, påverkas låntagare som har sin verksamhet på ett långt geografiskt avstånd från ett region- eller huvudkontor. Därför är det rimligt antagande att bankernas centralisering av större kreditbeslut till region och huvudkontor belägna på ett långt avstånd från låntagare ger effekter på kreditbeslut. Detta är en generell problematik men frågan är särskilt aktuell för Dalsland som är en landsbygdsregion och också en del av en gränsregion. Frågan om ogynnsamma finansieringsförutsättningar för företagen behöver lyftas och det är viktigt att uppmärksamma att företag som ligger långt från region- och huvudkontor riskerar att missgynnas.



Tjänster som skapar goda relationer

Innlegg av Eva Johansson, Högskolan Väst

En stark trend hos företag är att erbjuda en kombination av produkter och tjänster. Flertalet av de framgångsrika företagen i Dalsland visade sig ha byggt sina affärsmodeller på konkurrenskraftiga kombinationserbudanden. Det innebär att de etablerar och vidmakthåller en god relation med kunderna och undviker prispress på direkt jämförbara produkter. Inför framtiden är det därför viktigt att underlätta för företag att ingå i nätverk eller att skapa nätverk som möjliggör för företag att etablera relationer.

Traditionellt har tillverkningsindustrin setts som en verksamhet som tillverkar och säljer standardiserade produkter till kunder. Denna bild har bland annat sitt ursprung i tidigare forskning och utveckling inom kalkylering och ekonomistyrning. Ett exempel är de kalkyleringsmodeller som högskolor fortfarande lär ut, vilka utgår från standardiserade produkter.

Kombinerade erbjudanden – en stark trend

Under senare år har dock detta synsätt ifrågasatts. Det finns flera begrepp (tjänstefiering, funksjonelle produkter, servitization, product service system etc) som är uttryck för en stark trend hos företagen att erbjuda produkt och tjänst i någon form av kombinerat erbjudande. Utvecklingen kan beskrivas som att man går från transaktion till relation.

I intervjuerna med företagare i Dalsland framkom flera delar som visade att relationer är betydelsefulle. De studerade företagen är framgångsrika på sina respektive marknader. Inget av dem är direkta lågprisföretag utan de har byggt sin affärsmodell på ett konkurrenskraftigt erbjudande som innebär att de etablerar och vidmakthåller en god relation med kunderna.

Utan att ha intervjuat företagets kunder kan vi anta att de långa kundrelationerna bygger på andra värden än bara pris. Exempel på detta är ett starkt varumärke, att produkten förknippas med kvalitet, att kundföretaget baserat på tidigare erfarenhet har förtroende för leverantörsföretaget, och att kundföretaget ser ett värde i ett långsiktig samarbeide. Om leverantörsföretaget upplevs kunna erbjuda ovanstående värden kan detta vara mer betydelsefullt än ett lågt pris.

Kalkylmodell som omfatter både produkt og tjenst

Hur ser då kalkylmodellerna ut for dessa framgångsrika företag i gränsregionen. Av tolv studerade företag har alla kunderbudanden som omfatter både produkt og tjenst. Dette ökar med stor sannolikhett företagets möjligheter att bygga opp og vidmakthålla långsiktige relationer med sine kunder, inte bara på hemmaplan utan på en større marknad.

I intervjuerna betonas vikten av att ha bra relationer med sine kunder. Kundrelationen og kommunikationen er nødvendig for att säkerställa att leverantörsföretagen tillhandahåller det kunden vill ha. Relationer oppkommer, etableras og vidmakthålls inom ulike slags nettverk (geografiske, branskmässige og professionelle).

Inför framtiden är det därför viktigt att underlätta för företag att ingå i nätverk eller att skapa nätverk som möjliggör för företag att etablera relationer. Man kan också vända på perspektivet og säga att de offentlige aktører som vill stödje företagandet i en gränsregion som inte erbjuder naturlige arenor for relationsskapande, bör fundere på hur nye arenor kan skapas, for att styrke byggandet av nettverk.

Tillgången till nettverk blir viktig

Därför är frågan om tillgång till nettverk for företag i Dalsland og övrige delar av gränsregionen betydelsefull og bör lyftas. Det finns ulike vägar att utveckle nettverken og här kan ulike aktører bidre. De företag som idag ännu inte arbeitar med kombinerade erbjudanden og relationsskapande bör titta nærmere på möjligheterna att utveckle sådana, eftersom det tycks hjelpe företagen att behålle kunderna og inte drivas till en prispressende konkurrens.



SMB bedrifter og sikring mot valutarisiko

Innlegg av Trond Arne Borgersen, Høgskolen i Østfold

For en bedrift som opererer i internasjonale markeder, og hvor inntekter og kostnader er i ulike valutaer, er valutakursen viktig. Å sikre seg mot valutarisiko er ikke vurdert av noen av FRAMFOR bedriftene. Det kan altså ikke sies å være en absolutt framgangsfaktor for disse bedriftene. FRAMFOR har gjennomført workshop i valuta-sikring for deltagende bedrifter. Det skapte stor interesse og er nok et tema som må dras fram i framtidens analyse. Det henger sammen med at dette også er et element som må hensyn tas også av SMB bedrifter i fremtiden. Grenseregionen består av flere eksportbedrifter hvor dette vil bli viktig.

I dette avsnittet ser vi nærmere på hvordan SMB eksportører håndterer sine valutakursutfordringer sett i lys av hvordan lærebøkene skisserer at store eksportører tar hensyn til sine valutakursutfordringer. Fokus er hvorvidt valutakurs-utfordringene varierer med størrelsen på eksportbedriftene, og hvorvidt eksportører av ulik størrelse håndterer aktuelle valutakursutfordringer ulikt.

Valutakursen i prisregler

Vi begrenser oss til to spesielle - men svært relaterte - temaer. Det første er valutakurs-omveltning og hvordan SMB eksportører innarbeider valuta-

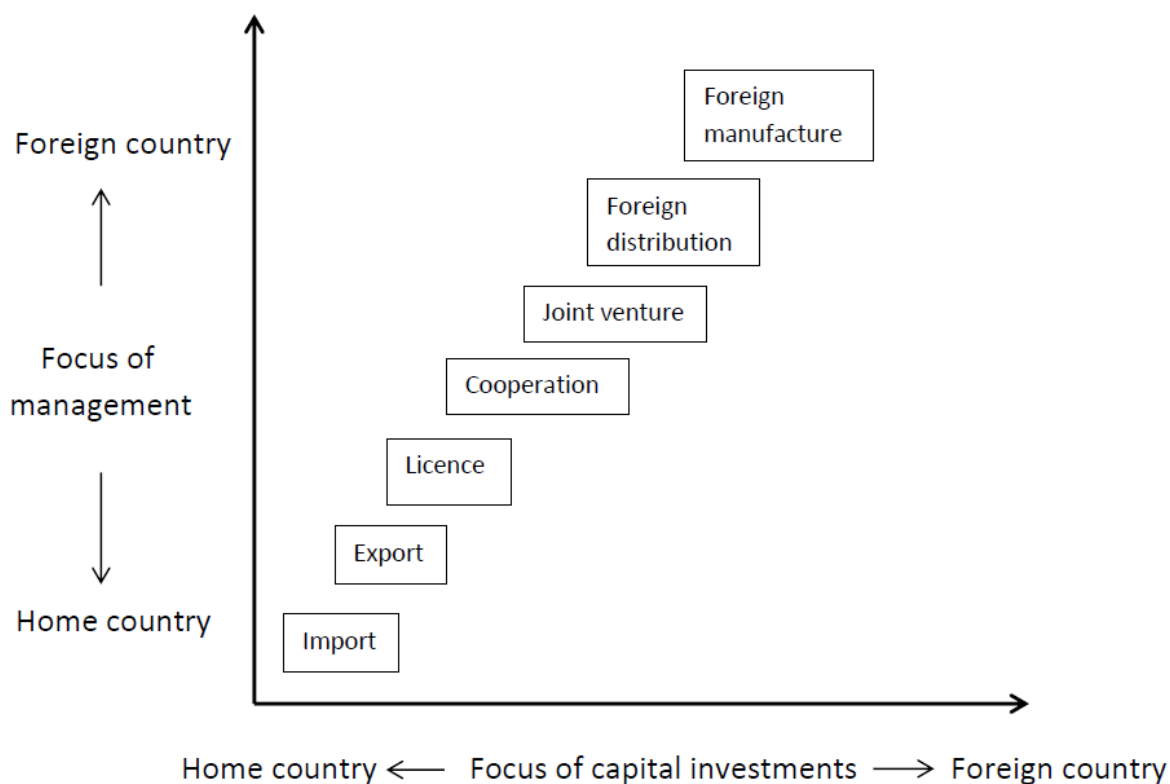
kursen i sine prisregler. Det andre er knyttet til i hvilken utstrekning SMB sikrer valutarisiko. I diskusjonen av valutarisiko begrenser vi oss til å se på transaksjonsrisiko, den mest relevante typen valutakursrisiko for eksportører i SMB segmentet.

Internasjonaliseringsprosessen til små og mellomstore bedrifter er fokus i flere artikler (se f.eks. Wolff and Pett (2000), Westhead et al (2001), Bell et al (2004), De Clercq et al (2005), Fernandez and Mieto (2005), Ruzzier et al (2006) or Kunday and Senguler (2015)).

Ulike markeder er preget av ulike strukturer og ved etablering i nye markeder er det nødvendig å lære både nye markedsstrukturer og nye konkurrenter å kjenne. Ved etablering i utenlandske markeder kommer også valutakursen inn i bildet.

Valutakurser er relevant for alle bedrifter som opererer i internasjonale markeder uansett type internasjonalisering. Hvis en legger den lineære internasjonaliseringsstrukturen i Meissner og Gerber (1980) til grunn, der import og eksport er de første skrittene på internasjonaliserings-stigen, ser vi hvordan utfordringer knyttet til valutakurs-utviklingen kan variere. For SMB segmentet, som oftest opererer på de første trinnene av «stigen», kan typen valutakursrisiko SMB er eksponert for knyttes til transaksjonsrisiko som definert av Hagelin (2003).

Figur 1: Internasjonaliseringsprosessen i SMB segmentet



Source: Meissner and Gerber (1980) p. 224.

I tillegg til å påvirke lønnsomheten en bedrift har som aktiv i internasjonale markeder kan valutakurser også påvirke beslutningen om å etablere seg i internasjonale markeder. Den ikke-lineære eksporttilbudskurven i Baldwin og Krugman (1989) (Se Figur 2), er en illustrasjon av etableringsproblemene for SMB i internasjonale markeder.

Etablering i internasjonale markeder betinger at en påløper kostnader knyttet til transport, produktoppgradering og etablering av distribusjonskanaler (Gumede, 2004, s. 380). Slike markedsetableringskostnadene kan både være eksterne og interne, eller formelle og uformelle. Etableringskostnadene kan variere mellom bransjer og land, men på en eller annen måte bærer SMB segmentet som oftest høyere etableringskostnader (Gumede, 2004, s. 387). Dette gjør den ikke-lineære eksporttilbudskurven relevant for SMB-tilpasning i internasjonale markeder.

Tilbudskurven illustrerer potensielle forskjeller i lønnsomhet mellom en allerede etablert eksportør

og en potensiell ny eksportør for samme valutakurs. I tilfellet med etableringskostnader i internasjonale markeder kan et midlertidig valutakurssjokk lokke nye SMB eksportører inn i internasjonale markeder, slik at exit ikke er lønnsomt før et korrigerende sjokk inntreffer i motsatt retning, eller å få etablerte aktører til forlate internasjonale markeder.

Eksporthysterese rammen, hvor effekter av tidligere valutakursverdier henger igjen i eksisterende eksportvolumer, illustrerer problemet med etablering i internasjonale markeder og fordelen med markedserfaring (Baldwin og Krugman, 1989). Slike analyserammer bidrar til å sette lys på problemene med internasjonal nyetablering for SMB uten internasjonal markeds-erfaring.

En rekke faktorer påvirker hvordan SMB velter valutakurser over i sine eksportpriser. Både eierstruktur, risikovilje og finansieringskildenes lokalisering (relativt til eksportbedriftene) kan påvirke graden av valutakursomveltning.¹ Den viktigste forskjellen mellom hvordan en stor eksportør og

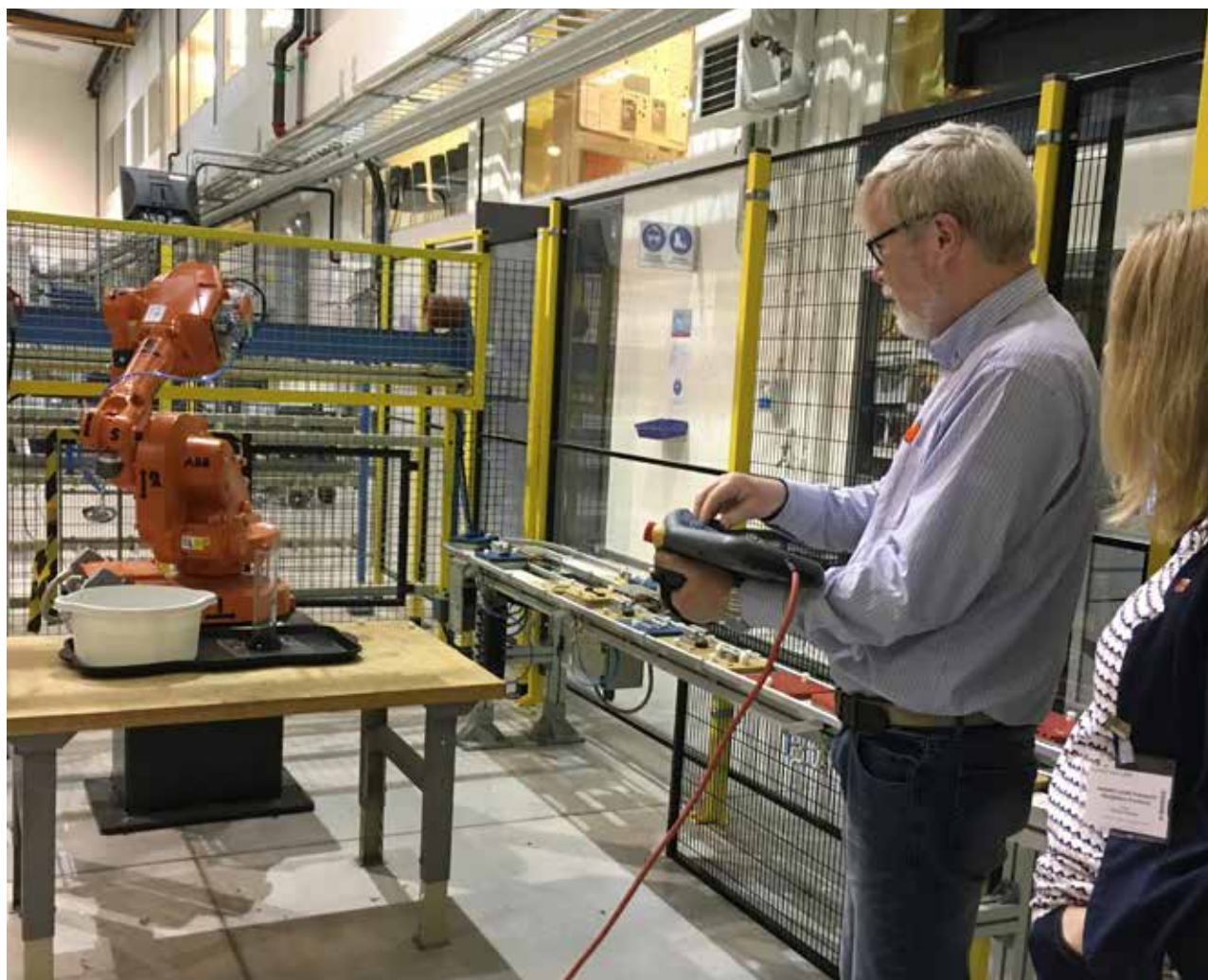
¹ Se for eksempel Borgersen (2011) for en oversikt over prisingsregler i internasjonale markeder.

en SMB eksportør velter valutakurser over i sine priser er likevel kanskje knyttet til at mens store eksportører er engasjert i masseproduksjon av standardiserte varer, opererer SMB eksportører ofte i nisjemarkeder der etterspørselen er svært priselastisk. Mens valutakursomveltningen hos store bedrifter kan argumenteres å følge forutsigbare prisingsregler, er prisomveltningen hos SMB eksportører slik mer kontekstspesifikk.

Tradisjonelt knyttes prising og valutakurser sammen ved hjelp av loven om en pris (LOP). Slike prisingsstrategier kan være relevante for store bedrifter som produserer homogene varer, men synes mindre relevante i SMB segmentet der varer ofte er differensiert. Med utgangspunkt i teorier om imperfekt konkurranse og differensierte varer kommer prisomveltningstrategier som er kontekst spesifikke mer til sin rett i analyser av hvordan SMB velter valutakursendringer over i sine markedspriser.

Hvorvidt valutakursomveltningen er sterkere blant SMB eksportører er det ikke trivielt å fastslå, da ulike faktorer trekker i ulike retning. Mens eierstruktur kan trekke i retning av lavere omveltning i SMB segmentet, kan markedsstrukturen trekke i motsatt retning. Over tid er det rimelig å legge til grunn at omveltningene fra store eksportører og SMB eksportører konvergerer mot hverandre. Etableringskostnader i internasjonale markeder kan imidlertid gjøre at prosessene tar «lenger tid» i markeder med SMB eksportører, dersom disse har høyere etableringskostnader enn store eksportører ettersom «hysterese båndet» er videre.

I tilfeller der eksportører fører en kostnadsbasert prisingsstrategi bør kostnaden for sikring av valutarisiko inkluderes i eksportprisen. Dette gir SMB-segmentet en kostnadsulempe i internasjonale markeder (sammenlignet med større bedrifter), dersom SMB betaler en høyere pris for



sikringsinstrumenter eller har høyere interne kostnader ved operasjonell sikring. En slik prisingsstrategi vil samtidig påvirke lønnsomheten ved internasjonal markedsdeltagelse negativt, relativt til lønnsomheten i hjemmemarkedene.

Hvilken type finansieringskilder SMB har kan også spille en rolle for hvordan valutakurser veltes over i eksportprisene, da «relationship lending» ofte er viktig for SMB. Mens store bedrifter kan ha tilgang til finansiering i internasjonale markeder de etablerer seg i, kan SMB segmentet måtte basere seg på finansieringskilder fra sitt hjemmemarked. Dette kan både påvirke hvordan valutakurser veltes over i eksportpriser, og behovet for sikring av valutarisiko, relativt til større eksportører med tilgang til internasjonale finansieringskilder (Se for eksempel Borgersen (2016)).

Valutakurser og sikring av valutarisiko

Svingninger i valutakurser gir potensiale for svingninger i eksportinntektene til bedrifter som opererer internasjonalt. Variasjon i inntekt vanskeligjør deltagelse i internasjonale markeder, spesielt for bedrifter som er finansielt sårbare. Derfor kan valutakurssvingninger være spesielt utfordrende for SMB, og virke hemmende på deres internasjonale aktiviteter.

Sikring mot valutarisiko kan gjøres operasjonelt eller finansielt ved hjelp av sikringsinstrumenter. Operasjonell sikring er på mange måter «grunnmuren» i sikring mot all finansiell risiko, men for de fleste bedrifter trolig ikke et tilstrekkelig virkemiddel mot valutarisiko alene. Ahmonde og Omneya (2007), Domingues og Tesar (2006) og Yeo og Lai (2004) peker alle på at omfanget av valutarisiko i SMB segmentet er betydelig, og fra Figur 1 kan vi anta at transaksjonsrisiko er den dominerende typen valutarisiko i SMB segmentet. Gao et al (2013) trekker frem mangel på formelle styringssystemer og begrensede interne ressurser som viktige årsaker til hvorfor operasjonell sikring blir mangelfull i SMB segmentet. Boyabatli og Tokay (2004) argumenterer imidlertid for store potensielle gevinster ved operasjonell sikring, spesielt muligheten for å etablere en «strategisk hedge» som følge av operasjonell sikring.

Pennings og Garcia (2008) argumenterer for at finansiell sikring er lite brukt av SMB noe som kan være overraskende siden SMB-segmentet er karakterisert av mange aspekter tradisjonelt knyttet til gevinstene ved sikring. Graham og Rodgers (2002) og Jonuska og Semenaite (2003) finner at finansiell sikring ved hjelp av derivater ikke er tilgjengelig for mange SMB bedrifter, både p.g.a. prisen på derivatene og p.g.a. motpartsrisikoen som følger.

Da sikring har en kostnad, bør beslutningen om å sikre valutarisiko generelt være basert på en nytte-kostnadsvurdering, der kostnaden ved sikring (internt og eksternt) vurderes opp mot nytteverdien. Høye kostnader ved sikring kan være en av årsakene til at SMB eksportører i mindre grad benytter denne typen virkemidler. Når litteraturen knytter gevinstene av sikring opp mot slike tiltaksbidrag for å løse problemer knyttet til underinvesteringer, og diskusjonen med markedsetableringskostnader analyserer internasjonalisering som en investeringsbeslutning, kan mangelen på sikring knyttes til problemet med internasjonalisering i SMB segmentet.



Ledelse



Ledelse - lidenskap for jobben

Ledelse av en bedrift kan gjenspeiles i regnskapstallene. Men ledelse handler om noe mye mer: Den svenske lederskapsforskeren Ingrid Tollgerdt-Andersson har undersøkt hva framgangsrrike ledere har til felles. Hun har intervjuet en rekke ledere, og finner blant annet ut at virkelig framgangsrrike mennesker opplever at jobben er det morsomste som finnes. Motgang og det å mislykkes stopper ikke disse menneskene. Det er tvert imot noe som inspirerer til ny framgang. Forskeren har funnet 10 faktorer som går igjen hos framgangsrrike ledere, skriver ledarna.se.

Her er listen:

1. Lidenskap for jobben.
2. Vilje til kontinuerlig utvikling.
3. Engasjement og høyt energinivå.
4. Mot.
5. God selvfølelse og bra selvtillit.
6. Emosjonell intelligens og stabilitet.
7. Går sin egen vei, gjør det umulige mulig.
8. Karisma.
9. Sterkt konkurranseinstinkt.
10. Er en del av et godt miljø og et godt nettverk.

Gjennom workshopene i FRAMFOR har vi opplevd ledere som nettopp scorer høyt på disse

10 variablene. Ledere er forskjellige, men vi har opplevd at ledere er opptatt av utvikling innenfor nye trender innenfor alle områder. Ledere ser at medarbeidere er viktig for å lykkes. Å identifisere seg med bedriften man arbeider i, blir en viktig utfordring for å skape den bedriftskulturen som nettopp gjør at arbeidsplassen blir viktig også mentalt.

Lederne i FRAMFOR oppfatter, vi som forskere, gjør mye riktig, selv om lederne i seg selv er forskjellige og prioriterer forskjellig, er man i dag opptatt av å skape en egen bedriftskultur. Riktignok benytter lederne seg av forskjellige verktøy både for å bygge kultur og å drifte bedriften fram til gode resultater. Dette gjøres i stor grad ved en større bevissthet innenfor det strategiske området og ved å ta i bruk nye innovasjoner innenfor flere områder. Vi har en vaskeribedrift som fokuserer teknologiske innovasjoner i vaskeriet, velger tradisjonell markedsføring og salg, og vi har bedrifter som utvikler innovasjoner innenfor digital markedsføring og gjør dette tilgjengelig som en tjeneste overfor andre bedrifter. Lederne spiller her en vesentlig rolle i både å ta i bruk nye innovasjoner innenfor alle områder i bedriften, men at det også innebærer å ta risiko.

Kombinationen av framgangsfaktorer skapar framgång

Innlegg av Ahmad Ahmadi och Bo Lind, Högskolan Väst

Det är ofta flera framgångsfaktorer som skapar förutsättningarna för ett företag och det är kombinationen av dem som tycks leda till framgång. De studerade företagen inom FRAMFOR pekar på olika framgångsfaktorer och rangordnar dem olika. Den enskilda faktor som lyfts fram och anses avgörande är ledarskap, även om synen på ledarskap varierar.

Det finns en mängd faktorer som kan påverka företagets utveckling, faktorer som antingen stimulerar eller hämma den. Dessa faktorer kallas ibland för framgångsfaktorer och motgångsfaktorer. Begreppen är dock omdiskuterade och en anledning till det är att företags framgång kan definieras på många olika sätt. Ett framgångsrikt företag kan ha hög omsättning, bra tillväxt, många anställda och/eller redovisa stor vinst.

En rad olika begrepp

I vissa forskningsstudier används istället begreppen tillväxt och tillväxtfaktorer. Ytterligere ett

begrepp som kan jämföras med framgångsfaktorer, men är mindre omdiskuterat, är begreppet företags konkurrenskraft.

Det finns alltså ett mycket stort antal studier kring företagets framgångsfaktorer, även om olika begrepp har använts, och forskarnas fokus har legat på olika faktorer. Braunerhjelm har associerat tillväxt med industriella kluster och ekonomisk politik (Braunerhjelm, et al. 1999). I en annan studie studerade Braunerhjelm (2013) sambandet mellan venture capital, mångfald och tillväxt.

Det finns forskare som menar att företagarens/entreprenörens attityd är avgörande (Majumdar, 2008), medan andra forskare fokuserat på ledarstil som framgångsfaktor. Turner, J.R., Muller, R., (2005). Pfeffer och Veiga (1999) ser medarbetarnas roll som avgörande när det gäller framgång eller motgång.

Vad säger ledarna själva?

Inom ramen för projektet FRAMFOR har tio framgångsrika företag i gränsregionen medverkat i en särskild studie, genom telefonintervjuer och skriftliga enkätsvar. Syftet med studien är att bidra till ytterligare kunskap om vilka faktorer som bidrar till företags utveckling, utifrån företagarnas egna bedömningar.

Enligt litteraturen är ledarskap en av de viktigaste faktorerna som bidrar till framgång eller motgång hos organisationer/företag. En majoritet av respondenterna i studien ser också ledningen och ledarskapet som den viktigaste faktorn, som påverkar tillväxten i företaget. Även om deras syn på ledarskap tycks variera väldigt mycket. Några ser ledarskapet som individuellt och karismatiskt, medan andra ser den tekniskt kunniga ledaren eller ledningen. Andra poängterar det motiverande, kommunikativa och samordnande ledarskapet, som lämpligt och effektivt. Det är få som pekar på ledarstilen som benämns *laissez-faire* (låt gå).

Tolkar ledarstil, funktion, egenskaper och förmågor på olika sätt

Det går inte att dra bestämda slutsatser utifrån respondenternas uttalanden kring ledarskap. Det vi med säkerhet kan påstå är att de är medvetna om ledarskapets och ledarskapsfunktionens vikt, men däremot tolkar ledarstilen, funktionen, egenskaper och förmågor varierande. Detta kan man även hitta i deras svar på kommunikationsformer och beslutsfattande och även hur medarbetarna motiveras. Det kan tolkas som om respondenterna inte är insatta i de teoretiska diskussionerna och därmed omedvetna om hur ledarskapsstil, funktion, beslutsfattande, egenskaper och förmågor exempelvis hänger ihop.

En annan faktor som diskuteras i olika studier är kompetenta medarbetare eller arbetstagare: Enligt teorierna som studerats är kompetenta medarbetare de viktigaste tillgångar företagen kan ha.

Detta bekräftas av respondenterna i vår studie i varierande grad. Det kan ses i direkta påståenden som; kompetent personal är avgörande för företags konkurrenskraft, men också i frågor angående kommunikation med medarbetare, motivering av medarbetare och skapande av gemensamma visioner (som ledningens förmågor och egenskaper). Även här är uppfattningen varierande, några ser exempelvis kommunikation som information vilken ges uppifrån, medan andra ser det som dialog och konsensus.

Såväl interna som externa faktorer bedöms påverka företagets framgångar respektive motgångar. Respondenterna pekar på olika faktorer och rangordningen mellan faktorerna är också olika. Hur företagarna viktar de olika faktorerna kan bero på deras olika verksamheter och förutsättningarna i olika branscher.

Interna faktorer som varit avgörande:

- Ledning och ledarskapet har varit avgörande på olika sätt i en majoritet av företagen.
- Kompetenta medarbetare har varit den andra viktigaste faktorn som har påverkat företagen.
- Teknisk utveckling, kapitalförsörjning och finansiering är andra faktorer som bedöms viktiga för företagets utveckling.

Externa faktorer som har varit viktiga:

- Policy, politik, lagar och regler bedöms som viktigast bland de externa faktorerna.
- Marknad och konjunktur är också avgörande faktorer.
- Utbildningssystem och den tekniska utvecklingen i samhället är andra faktorer som nämns.

Flera faktorer påverkar framgångar och motgångar

Slutsatsen från studien är att det ofta är flera faktorer som påverkar framgångar eller motgångar i en organisation. Rättare uttryckt är det kombinationen av olika och varierande faktorer som påverkar verksamheten och därmed leder till framgång eller motgång. De interna faktorerna bör kombineras effektivt, för att minska/minimera kostnader och öka/maximera effektiviteten. Detta i samband med identifiering och utnyttjandet av externa möjligheter, leder till ökade konkurrenskraft, vilken är grunden till framtida framgångar.

Framgångsrika glesbygdsvärdag utmanar sina medarbetare

Innlegg av Ann Svensson, Högskolan Väst

Kompetensförsörjning är en utmaning för alla företag, men generellt sett ännu svårare för företag som verkar i mindre orter. En delösning kan vara att utveckla företagets befintliga talanger med hjälp av en "performance grid". Genom att identifiera varje medarbetares förmåga och vilja att växa, är möjligt att utveckla och utmana varje medarbetare utifrån företagets strategi.

En av de största utmaningarna för företag är att skapa och behålla en bra sammansättning av personal (Stahl, et al, 2012). Små och medelstora företag behöver ha strategi och processer för hur de ska hantera sin kompetens (Armstrong & Baron, 2007). Att planera för att ersätta olika positioner i ett företag långsiktigt, innebär att man systematiskt behöver identifiera och förbereda anställda med potential för specifika arbeten i företaget (Alvani, et al, 2016).

Investering i kompetensutveckling av de anställda är viktigt. Men det är tveksamt ur ett produktivitetssperspektiv om investering i formell utbildning verkligen ökar produktionsförmågan och kompetensen (Nilsson & Ellström, 2012). Företag i mindre befolkningstäta områden behöver särskilt fästa vikt vid sina interna talanger, då det kan vara svårt att hitta specialister inom olika kunskapsområden.

Ansvarskänsla och lojalitet

Den geografiska lokaliseringen är en utmaning för företagen i gränsregionen, då de yngre gärna flyttar ifrån landsbygden för att utbilda sig i städerna och inte så ofta flyttar tillbaka. Å andra sidan är det värdefullt för företagen att ha den stabila personstyrka de har. Personalen är ofta stolt över det företag där de arbetar, och utvecklar en stor ansvarskänsla och lojalitet till företaget. I den här regionen kan företagets investeringar i kompetensutveckling därför komma företagen till del på ett mer långsiktigt sätt, jämfört med i tätorts- och storstadsregioner.

Eftersom det är svårt att hitta personer med specialistkompetenser i regionen, får företagen ofta anställa personer med mer generell kompetens. Rekryteringen i företagen utgår ifrån att de försöker hitta de mest lämpade personerna, och

att de placerar personerna på de positioner där de presterar bäst, istället för att försöka hitta specialister. Detta innebär också att man bland personalen ofta kan utföra olika arbetsuppgifter och täcka upp för varandra vid sjukdom. Personalens engagemang och relation till företag medför också mindre sjukfrånvaro, vilket gör företagen mer framgångsrika. Det finns ett ömsesidigt beroende mellan företag i mindre orter och deras anställda.

Större hänsyn till vilja och värderingar

För företagen är det viktigt att hitta personer med samma värderingar som man har i företaget. Det skapar delaktighet, sammanhållning och trygghet på arbetsplatsen. Vid rekrytering tar man till och med större hänsyn till personens vilja och värderingar än personens kompetens. Det blir allt viktigare att företag arbetar med de mjuka parametrarna, och att personer man anställer delar företagets värdegrund med att arbeta för sin bygd.

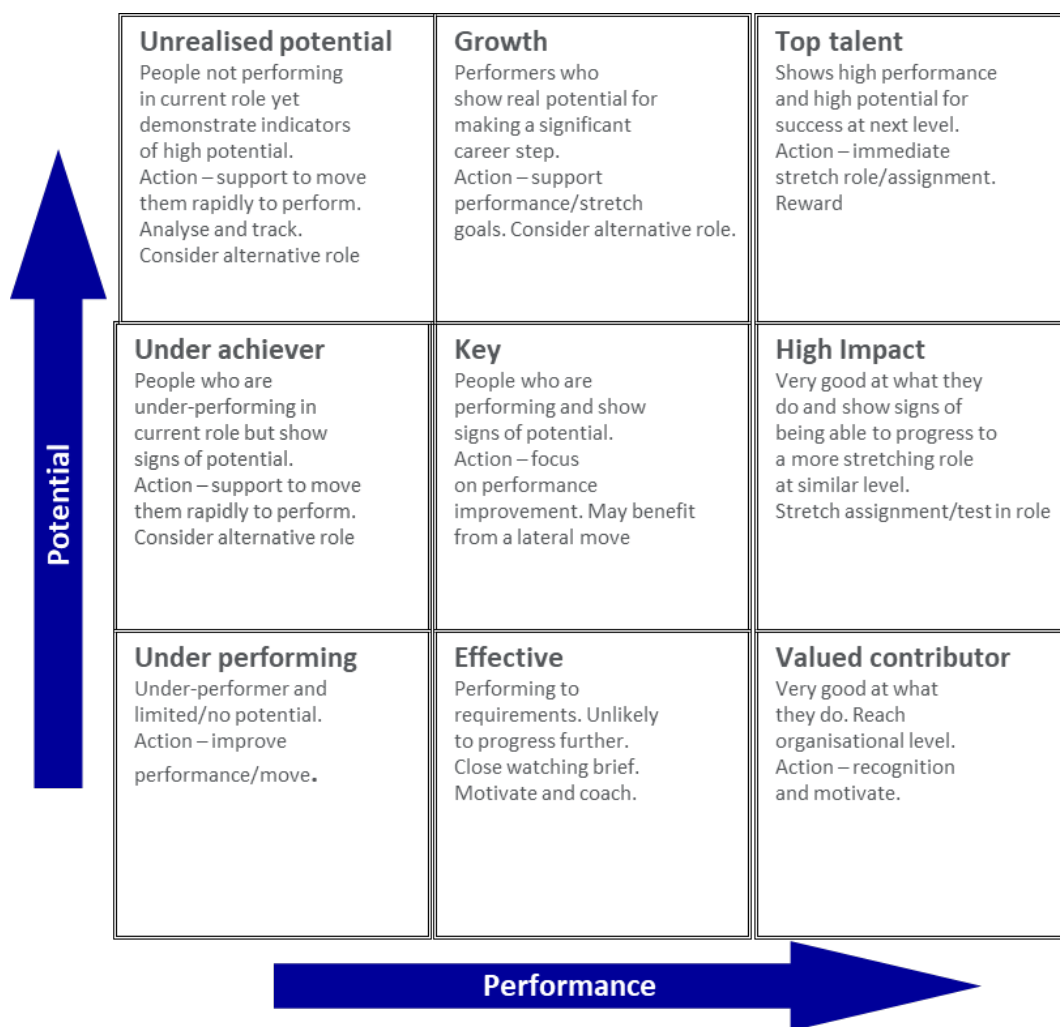
”Man måste hitta sin attraktivitet som företag...då lockar man till sig de som dras till den ...och varje bolag måste enas kring sin grej, inte bara arbetsuppgifter.” (Annika, SJ Bygg AB)

Att ha en bred kompetens i företagen är viktigt, då man ofta behöver flera ben att stå på för att klara olika konjunkturen, och för att kunna skapa och behålla arbetstillfällena. Företagen behöver också vara duktiga på att samverka, för de klarar sig egentligen inte utan varandra. Företagen i Dalsland har nyligen gått samman för att starta e-DIT, ett Dalsland i tillväxt, som nu har en verksamhetsledare på halvtid som bland annat arbetar med rekrytering- och kompetensfrågor.

Performance grid

Ett av projektets framgångsrika företag använder en så kallad ”performance grid” (figur 1). Verktöget används för att identifiera varje medarbetares förmåga och vilja att arbeta och utvecklas. Varje chef gör en första värdering av sina underställda, utifrån den anställdes egenskaper och värde för företaget. Därefter arbetar cheferna i grupp med att gemensamt gå igenom och fastställa en gemensam värdering av varje medarbetare. Här diskuteras också hur det är möjligt att utveckla, utmana och behålla varje person i förhållande till företagets strategi. Värderingen hjälper sedan chefen med att beakta olika aspekter i relation till varje medarbetare. De anställda får ingen kännedom om hur varje person värderas, men de vet om att detta görs och varför det görs.

Värderingen medför att företaget har en övergripande information om sina personalresurser, och kan använda denna för att fatta beslut om företagets strategi och hur det kan styras. När det gäller ”low performers” kan det vara intressant att diskutera vad företaget kan göra för att den anställda ska kunna prestera bättre. ”Top performers” behöver företaget också ta hand om, för att identifiera var dessa personer kan göra bäst nytta för företaget. Värderingen kan också visa om det finns personer som kan passa för kritiska positioner i företaget. Man diskuterar även med de anställda utifrån vad man har kommit fram till, och man möjliggör och uppmuntrar även till att börja jobba vid någon annan av företagets fabriker.




Figur 1 ”Performance grid” – verktyg för att hantera och utveckla personalens kompetens

Lederskap gjennom strategiske prosesser – hvorfor har Unger vært framgangsrik?

Innlegg ved Jan Ivar Rud, Unger fabrikker AS

Unger Fabrikker AS har en lang historie. I dag har Unger oppnådd mye av det de hadde som mål å oppnå. Fokus har vært konkrete og målbare strategier for framtiden. Det å tenke strategisk har vært nøkkelen til suksess sammen med en rekke riktige valg.

Fakta	
✓ Etablert	: 1922
✓ Omsetning	: 551 MNOK*
✓ Resultat før skatt	: 72 MNOK*
✓ Volum	: >40.000 MT
✓ Eksportandel	: >90%, 75 land
✓ Eierskap	: Olav Thon Gruppen
✓ Antall årsverk	: 105
✓ Helkontinuerlig drift	365 dager i året



* I 2015-kvart

Ungers visjon og forretningside er:

Visjon:

- **The innovative supplier of designed anionics**

Foretningside

- **Unger skal utvikle, produsere og selge ten-sider til hygiene- og vaskemiddelindustrien, til funksjonelle anvendelser og til tekniske spesialanvendelser**

Videre har Unger ønsket å fokusere den viktigste ressursen for bedriften, de ansatte, med å definere følgende kjerneverdier:

- Sosialt ansvar – Vi bryr oss om hverandre samtidig som vi tenker langsiktig og bryr oss om vår felles framtid.
- Åpenhet – Vi deler bilder, tanker og ideer slik at vi kan utvikle hverandre, bedriften og våre forretningspartnere.
- Troverdighet – Vi skal arbeide systematisk, være kritiske til egne aktiviteter og ta ansvar slik at vi holder det vi lover

Ledestjerne

- Vi utfordrer hverandre til å skape varige verdier

Fokus på medarbeidere har vært en av suksessfaktorene hos Unger. Det har også skapt klare prioriteringer ved at:

- HMS har alltid førsteprioritet.
- «Sammen bedre på samarbeid» grunnleggende for utvikling av organisasjonen.
- «Pure Nordic Quality» er grunnleggende for kvalitet og omdømme

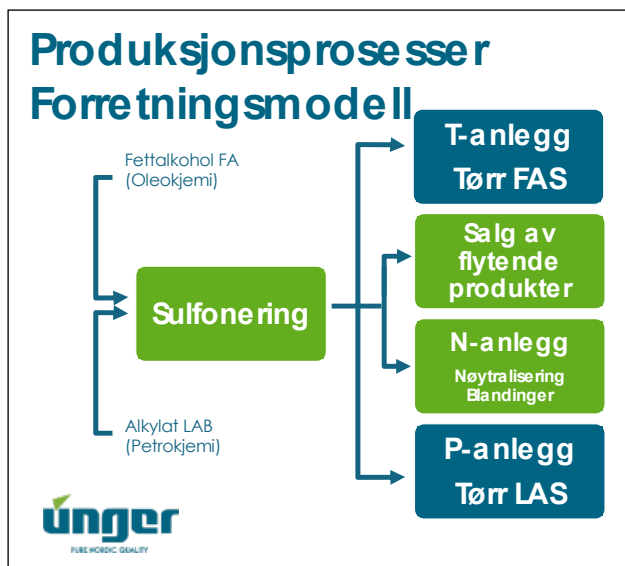
I 2006 ble det gjort tre strategivalg:

1. Kutte ut agenter. Foreta salg fra egen organisasjon. Det ble ansatt nye selgere med selgerkompetanse framfor kun med ingeniørkompetanse. Hvis det var behov for mer teknisk kompetanse, hadde selgere med seg eller kunne rådføre seg med en application specialist i forholdet til kunden. Det ble opprettet en ny stilling hvor en med teknisk bakgrunn skal fungere som et bindeledd mellom salg og utvikling.
2. Opprette utviklingsavdeling. I 2007 ble det ansatt to utviklingsingeniører i den nye utviklingsavdelingen. Dette ble videreført med ytterligere to i 2014. Unger er også bevisst på å ansette personer med direkte erfaring fra kundene.
3. Automatisering i produksjonen. Det ble etablert et felles kontrollrom hvor all informasjon og alle prosesser kontrolleres. Oppbyggingen og utforming er hentet fra IFE miljøet i Halden.

Dette har vist seg i ettertid vært meget gode investeringer som både har styrket Ungers markedsposisjon samtidig som Unger i langt sterkere grad står sterkere som en selvstendig enhet gjennom hele verdikjeden. I tillegg til dette ble det satset mye på organisasjonsutvikling. Det sentrale spørsmålet er og har vært: hvor finner verdiskapingen sted?

Forretningsmodell

Forretningsmodell beskriver hvordan en organisasjon skaper, leverer, og fanger opp verdier – økonomiske, sosiale, eller andre former av verdier. Prosessen med å utvikle forretningsmodellen er en del av forretningsstrategien. Det settes her opp en modell som setter våre produksjonsprosesser inn i en forretningsmodell:



Forretningsmodellen baserer seg på en produksjonsprosess med kjent teknologi hvor anlegg og kjørebetingelser kan kjøpes på det åpne marked. Det er også en stor overkapasitet i markedet. Markedet er begrenset av logistikkårsaker i Norden for handelsvarer. Unger ser markedsmuligheter innenfor functional materials. Bedriften har i dag rund 0,5% av produksjonskapasiteten i verden.

Selve sulfoneringsprosessen er handelsvare og derfor ikke et satsingsområde.

Bryts dette ned på et av produksjonsprosessene (P-anlegg Tørr LAS) kan dette eksemplifisere på følgende måte:

- De forskjellige operasjonene i anlegget er kjent teknologi
- Anlegget kan ikke leveres som ferdig anlegg på det åpne markedet.
- Noe av utstyret er modifisert på Unger
- Resepter er utviklet på Unger
- Bred produktportefølje og produkter som er utviklet sammen med kunden
- Unger har rundt 50% av produksjonskapasiteten i verden

Denne måten å tenke strategi på førte til følgende strategier:

- Unger skal øke inntjeningen ved å satse på de tre områdene P-anlegget, T-anlegget og Functional materials.
- Unger skal videreutvikle kvalitet og omdømme rundt begrepet «Pure Nordic Quality»
- Unger skal etablere organisasjonen rundt begrepet «Sammen bedre på samarbeid».

Som en naturlig overføring av forretningsmodell og strategier vil Unger utvikle flere anvendelsesområder for sine produkter og i sine markeder. Kunden vil være i fokus og Ungers selgere vil stor grad tilpasse produktgenskapene for kunden.

Digitalisering som framgångsfaktor i redovisningsbranschen

Innlegg av Helén Holmgren och Karin Svensson, Högskolan Väst

Digitalisering är en fråga om överlevnad, menar intervjuade företagsledare på redovisningsbyråer i gränsregionen Østfold – Fyrbodal. Parallellt måste stat och kommun driva arbetet framåt, vilket det norska försprånget tydligt visar.

Redovisningsbranschen är i en tid av förändring - från en mer manuell redovisningshantering till en mer automatiserad produktion av redovisning. Kairos Future har på uppdrag av en av branschens aktörer (FAR) tagit fram en framtidsrapport (Framtidens rådgivning, redovisning och revision – en resa mot år 2025) och i den angett att en av samhällets drivkrafter mot framtiden är digitalisering och en trend är digitalisering i realtid. Rapporten pekar på den förändrade roll en redovisningsekonom kommer att ha. Från att vara producent av redovisning genom att bokföra affärstransaktioner, till att hitta felaktigheter och analysera färdiga rapporter.

Arbetet med den löpande bokföringen automatiseras genom digitaliseringen och ekonomens uppgift förändras. Diskussioner förs också inom högskolevärlden om vilken kompetens framtidens ekonomer behöver ha i en digitaliserad omvärld (Iveroth mfl 2018), samt olika sessioner på ämneskonferensen FEKIS främst mellan åren 2015 och 2018. Rapporten från FAR spår att Sverige kommer att ha många arbetslösa redovisningsekonomer i framtiden då produktionen av redovisningsinformation blir automatiserad.

Olika nivåer av digitalisering – hos företagen och grannländerna

Inom ramen för FRAMFOR-projektet har representanter för tre norska och tre svenska redovisningsbyråer intervjuats i syfte att undersöka hur dessa företag ser på digitalisering som framgångsfaktor inom branschen.

Studien konstaterar att de olika företagens digitaliseringsnivå skiljer sig åt. De studerade redovisningsbyråer som drivit digitaliseringen längst arbetar med elektroniska fakturor och underlag i digitalt format. Redovisningssystemen är moln-

baserade och flöden av konteringar, attester och betalningar är synkroniserade direkt mot bank. Ekonomens arbete är mer övervakande för att upptäcka avvikelser.

Samtidigt har Norge kommit längre än Sverige när det gäller standardisering av elektronisk fakturering. Sedan 2012 ska alla fakturor till statliga verksamheter skickas i den norska statens standardformat för elektronisk fakturering. Inga andra möjligheter finns. Detta har lett till att många företag även skickar fakturor i detta format mellan sig och inte enbart när offentlig verksamhet är inblandad. I Sverige har många olika format använts, men från och med 1 april 2019 ska all fakturering till statliga verksamheter gå via plattformen PEPPOL, vilket innebär att enbart rent digitala fakturor tas emot.

Hur ser man på digitalisering och kompetensbehov

Studien visar också att redovisningsbyråerna ser på begreppet digitalisering på likartat sätt. Digitalisering innebär för byråerna att hela flödet ska automatiseras. Sett till vilken kunskap som en redovisningsekonom behöver ha, poängterar samtliga respondenter att det handlar om att ekonomen måste ha en gedigen utbildning i ämnet redovisning snarare än en gedigen utbildning i programmering och systemkunskap.

Däremot är det självklart att ekonomen ska ha goda kunskaper i att hantera de affärssystem som arbetet kräver, samt en förmåga att kunna upprätta goda rutiner för kunden. Detta ses som en kombination av ekonomikunskaper, programkunskaper och erfarenhet. Ett par av de norska företagen använder begreppet ”superbrukare”, vilket är en person som har goda kunskaper i de program och system som används samt har en hög grad av datamognad. Denna person har som uppgift

att hjälpa sina kollegor. Finns inte denna person i företaget måste kunskapen inhämtas utifrån (köpa tjänsten).

Flera företag i både Norge och Sverige ser data-mognad och programkunskaper som en generationsfråga. De yngre medarbetarna har i högre utsträckning än de äldre en högre grad av data-mognad. Samtidigt säger samma företag att det mer handlar om inställning än ålder. På ett av de norska företagen pratar de anställda om att de egentligen inte är förändrings-obenägna eller oflexibla, utan att de snarare är förändringströtta.

Kontinuerligt arbetsflöde och kunder som vill ha snabba svar

Även om arbetet med det löpande bokföringsarbetet har underlättats uppstår i stället nya arbetsuppgifter och nya tidscykler. Det nya arbetssättet skapar ett kontinuerligt arbetsflöde och ekonomen blir aldrig färdig med sitt arbete. De något lugnare perioderna försvinner och många anställda upplever att kunderna är mer angelägna om att få svar så fort de ställt en fråga. Å andra sidan är en positiv upplevelse att kunderna är mer intresserade av sin ekonomi, eftersom byrån då kan erbjuda fler och andra typer av tjänster.

De flesta företag anser det är en ledningsfråga att pusha de anställda att genomföra en ökad digitalisering, trots att de anställda kanske i många fall känner sig osäkra och initialt är något ovilliga till förändringen. Ledningen måste tydligt tala om att framtiden är digitalisering och att det inte finns något val.

Efterfrågan på fasta priser driver effektivisering

Samtliga företag anser att det är byrån som oftast är drivande i digitaliseringen av kundernas redovisning. Ett fåtal kunder efterfrågar själva digitaliserad redovisning. Många kunder ser digitalisering/automatiseringen som tidsbesparande och effektiviserande, vilket gör att kostnaden för redovisning sjunker. Sett till hur branschen tänker som helhet, påpekar ett av de norska företagen att så länge branschen arbetar med priser per timma finns ingen morot (eller piska) att effektivisera arbetet, pengar kommer in ändå. I takt med att fler och fler kunder efterfrågar fasta priser kommer gradvis ett "tvång" att effektivisera arbetet

om byrån ska överleva. Då är effektiviseringen av arbetsprocessen nödvändig för att behålla lönsamheten.

Framgångsfaktor för både redovisningsbyråer och kunder

Studiens slutsatser är att utvecklingen mot allt mer digitaliserade redovisningstjänster drivs av företagsledningarna. Parallellt måste även stat och kommun driva arbetet framåt, vilket det norska förspårningen tydligt visar. Norge har på ett tidigt stadium skapat förutsättningar och det är nu en utmaning för svenska staten att ge svenska företag motsvarande förutsättningar. För de undersökta företagen är digitaliseringen en framgångsfaktor, som leder till effektivare verksamhet och därmed öka lönsamhet. De byråer som av olika skäl väljer att stå utanför automatiseringen/digitaliseringen kommer sannolikt att försvinna eller tappa marknadsandelar.

När ekonomens arbetsuppgifter går från att registrera affärshändelser till att analysera ekonomiska rapporter, så bör även digitaliseringen bli en framgångsfaktor för byråns kunder. Genom digitaliseringen får kunderna sin ekonomiska information och uppföljning i realtid och har därför möjlighet att kunna förändra verksamhetens lönsamhet. Och om digitaliseringen är en framgångsfaktor både för byråerna och företagen i regionen, bör det även vara en framgångsfaktor för hela regionen.



Ansvar för att generationsväxla

Innlegg av Ann Svensson, Högskolan Väst

Familjeföretag får sällan uppmärksamhet för sitt bidrag till den ekonomiska och sociala utvecklingen i landet. Ägarna tänker inte alltid heller på att deras företag är viktiga för den bygd de verkar i och att de har ett ansvar för att generationsväxla. I Dalsland är behovet av generationsväxling stort just nu. Rådet till företagare är att börja planera för generationsväxling i god tid, skapa en så kort övergångsperiod som möjligt för att minska osäkerheten, och sedan släppa taget.

Familjeföretaget är en familjeangelägenhet där flera familjemedlemmar samarbetar. Både mikroföretag och små och medelstora företag (SME) involverar ofta både kvinnor och män i en familj, och leds också ofta av kvinnor. En del av familjemedlemmarna har en stödjande roll, och vissa har en mer ledande roll som de också utvecklar. Att generationsväxla är inte en prioriterad aspekt för dessa företag (Omotoy, 2015). Studier har påvisat att de två mest betydelsefulla problemen i familjeföretag är konflikter (Kellermanns & Eddleston, 2002), och generationsväxling (Steier & LeBreton-Miller, 2003). Det har också gjorts studier om ägare (De Angelo, 2003), medlemmar i den efterföljande generationen, och kvinnor (Cole, 1997; Fitzgerald & Muske, 2002) relaterat till SME, samt också om företagsledare som inte ingår i ägarfamiljen (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), vilket har ökat förståelsen för olika nyckelaktörer inom SME.

Överleva till nästa generation

För internationella förhållanden uppskattar man att endast 30 procent av alla familjeföretag överlever till den andra generationen, och mindre än 14 procent överlämnas till den tredje generationen (Barontini and Caprio, 2006; Barth, Gulbrandsen & Schore, 2005). De familjeföretag som tenderar att överleva flera generationer är de som har en dokumenterad successionsplan (PerezGonzalez, 2006). Den låga andelen familjeföretag som generationsväxlas beror ofta på ägarens önskan om att företaget inte ska växa för att man ska kunna behålla kontrollen och ägarskapet (Dalton, Daily, Johnson and Ellstrand, 2004).

Även om det är känt att familjeföretag bidrar till den ekonomiska och sociala utvecklingen i många

områden, är det förvånande att dessa inte har fått större uppmärksamhet i ledarskaps- och organisationsforskning. Detta har medfört att vi har en begränsad kunskap om dynamiken i familjeföretag, och därför vet vi inte så mycket om de faktorer som bidrar till framgång eller misslyckande i dessa företag (Davis and Harveston, 2000).

Flera ben att stå på

En förklaring till att man klarar att driva ett familjeföretag i en utpräglad landsbygdsregion som Dalsland, handlar om att man har många ben att stå på. Man har en mycket bred kompetens och en diversifierad verksamhet för att jämna ut konjunkturer.

Grunden i ett familjeföretag är att företaget och familjen är sammanflätade, där ofta familjen får stå tillbaka för företaget och för de anställda, då det gäller att först och främst ha ekonomi till att driva företaget och att se till att de anställda trivs.

” Jag är uppväxt med att det var företaget. Alla andra grannar köpte husvagn och sådana saker, och det fick ju aldrig vi, för det var ju bara... ”

(Annika, SJ Bygg AB)

Företagen har startats av visionära och innovativa ägare som har sett möjligheter och varit ”early adopters”, som snabbt tagit till sig ny teknik och blivit framgångsrika. Inom FRAMFOR finns flera exempel på detta.

Varje företag är viktigt för bygden

När ägarna i familjeföretagen förstår att de på grund av sin ålder inte kan fortsätta som tidigare, så har de väldigt svårt för att släppa taget. De har ett fortsatt engagemang i företaget och en stor drivkraft för det företag som de har byggt upp som sitt livsverk.

”Det är jättesvårt för den generationen att släppa kontrollen, de har så höga krav på sig själva, och sätter då höga krav på andra.” (Lise, KåPI AB)

Det är många företag i Dalsland som behöver generationsväxla just nu, samtidigt som det finns andra utmaningar att ta i, exempelvis digitaliseringen. Alla företagare tänker inte heller på att deras företag är viktiga för bygden. De ser inte tydligt att deras företag har en betydelse för bygden ska kunna få in skatter för att klara av t ex äldreomsorgen, och att de som företagsledare faktiskt har ett ansvar för att generationsväxla.

”Vi behöver ha in pengar till vård, skola och omsorg, och jag tror inte att man vill flytta till något annat ställe på sin ålderdom...hur ska vi få det att fungera om det inte finns företag? Det är vi som är företagare som har ansvar” (Annika, SJ Bygg AB)

Mentala resan är svårast

Den mentala resan vid generationsväxling är den som är absolut svårast. Företagare behöver därför tänka långsiktigt, i kanske tio år före de själva ska minska ner arbetet. De behöver tänka på hur företaget kan fortleva utan att knoppas av eller minskas. Den tid då den äldre generationen kanske är ägare, och den yngre generationen har börjat ta över ledningen av företaget, är den svåraste, och det gäller att försöka hålla denna tid så kort som möjligt.

”När vi hade köpt det, då blev det tydligt. Men de åren emellan där, då var det pappas företag. Och den tiden

rekommenderar jag inte är så lång, för det blir en otydlighet i den perioden.”

(Annika, SJ Bygg AB)

Kommunerna i Dalsland har uppmärksammat det stora behovet av generationsväxling nu och under de närmaste åren. Enligt Svenskt Näringsliv och Företagarna har t ex mellan 27 och 30 procent av företagen i Bengtsfors kommun ägare som är 64 år eller mer. Det är ungefär likadant i hela Dalsland, då runt 25 procent av alla företag har ägare som 64 år eller mer. Företagarna säger samtidigt att deras företag inte gör någon skillnad, att de inte betyder något, och de ser inte att de påverkar resten av samhället, trots att varje företag och varje anställd är en viktig kugge i helheten.

”Företagare säger att mitt företag gör ingen skillnad, och så vet vi vilken otroligt viktig kugge varje företag och anställd är för välfärden.”

(Jeanette, Bengtsfors kommun)

Kommunerna har därför från och med 2018 gjort ett gemensamt avstamp för att stödja generationsväxlingar i Dalsland, där de har engagerat stödaktörer och där de genomför olika aktiviteter. Kommunerna försöker också på ett pedagogiskt sätt förklara för företagarna att de är viktiga, t ex genom ”välfärdsavtrycket” där man genom att fylla i några nyckeltal enkelt kan få fram vad företaget bidrar till i samhället. På detta sätt kan det bli lättare för företagarna att förstå att de behöver ta ansvar för sitt eget företag och dess fortlevnad.

Generationsväxling – både ett kortsiktigt och långsiktigt arbete

Generationsväxling handlar både om ett väldigt kortsiktigt arbete med de företagare som är i denna fas, så att de kan få det stöd de behöver. Men det är samtidigt ett långsiktigt arbete som handlar om att ändra attityder och att ge kunskap och kännedom om vad det finns för typer av företag, och vilka förutsättningar, utmaningar och möjligheter företagen har.



Markedsføring



Flera vägar ut till kunderna

Nya affärer skapas genom kontakter med presumtiva kunder. För företag inom ”business to business” är det fysiska avståndet ofta långt och andra kanaler måste utnyttjas. Utmaningen i mindre befolkningstäta områden blir därför ännu större. Om företaget har få kundkontakter i sin geografiska närhet behöver i stort sett alla affärer initieras andra vägar.

Under detta marknadsföringsavsnitt studeras företagets möjligheter ur två olika aspekter. Den första artikeln beskriver hur små etablerade teknikföretag i traditionella branscher identifierar internationella affärsmöjligheter. Därefter diskuteras några av framtidskraven på god kommunikation som marknadsföringsverktyg.

Affärsnätverk spelar stor roll för att lyckas internationellt

Innlegg av Nataliya Galan, Högskolan Väst

Små etablerade teknikföretag i mogna branscher tar olika vägar ut på den internationella marknaden. Företagen har antingen aktivt sökt efter internationaliseringsmöjligheter eller upptäckt dem via sina kontakter. Det som förenar företagens processer är att alla de studerade företagen har utnyttjat sina affärsnätverk för att lyckas med internationaliseringsprocessen.

Under de senaste två decennierna har ”internationell möjlighet” blivit ett viktigt begrepp i inom forskning om internationellt entreprenörskap (Zara et al. 2005; Johanson och Vahlne 2006; Chandra et al. 2009; Chandra et al., 2012; Oyson och Whittaker 2015; Bai och Johanson 2018). För att expandera internationellt behöver företagen först identifiera internationaliseringsmöjligheter för att i nästa fas utnyttja dem (Chandra et al., 2009; Peiris et al., 2012; Oyson and Whittaker 2015). Trots att internationellt entreprenörskap är ett väl etablerat forskningsområde har få studier fokuserat på de företag som påbörjar sin internationalisering relativt sent efter sin start (Jones et al., 2011; Chandra et al., 2015; Bai och Johanson 2018).

Med det som bakgrund genomfördes en empirisk studie av fyra företag i gränsregionen Fyrbo-dal-Østfold. Syftet med denna studie var att få en bättre förståelse för hur små etablerade teknikföretag i traditionella branscher identifierar internationella affärsmöjligheter. De utvalda företagen var små (färre än 50 anställda), etablerade sedan minst 20 år, påbörjade sin internationella expansi-

on minst 6 år efter sin start samt hade en exportandel på 30 till 70% av omsättningen.

Flera vägar ut på den internationella marknaden

Studien fann att företagen hade hittat flera olika vägar ut på den internationella marknaden, antingen genom att själva aktivt söka efter internationella kunder eller genom att upptäcka möjligheter till internationalisering via etablerade affärsnätverk.

Företagen har använt såväl lokala som internationella nätverk, både för att lyckas med den första internationella affären och för att identifiera fortsatta affärer på en internationell marknad. Relationerna som skapas i olika nätverk visar sig vara viktiga för att lyckas.

Starka nätverk och etablerade varumärke på hemmaplan

Två av fyra företag hittade sina första internationella affärer via sina nationella nätverk av kunder och leverantörer. I dessa nätverk hade man regelbunden kontakt och ömsesidigt förtroende för varandra. Företagens steg ut på den interna-

tionella marknaden skedde alltså utan att företagen medvetet sökte efter internationella kunder. Företagen i dessa företag hade ingen tidigare erfarenhet av internationalisering och framgångarna var snarare ett resultat av kompetens, engagemang och starka nätverk. Företagen utgick däremot från etablerade varumärken på hemmamarknaden. Studien visar alltså att små, etablerade, tekniska industriföretag, som har gott rykte på hemmamarknaden och verkar inom mogna branscher, sannolikt kommer att upptäcka sina första internationella möjligheter via befintliga affärsnätverk.

Sökte aktivt efter internationella affärsmöjligheter

De andra två studerade företagen sökte medvetet efter internationella affärsmöjligheter, vilket inte stämde med förväntan utifrån tidigare forskningsresultat. Företagen sökte aktivt efter internationella kunder i samband med att de hade utvecklat ny teknik eller tillämpat befintlig teknik på nytt sätt. När det gäller etablerade, mindre teknikföretag i traditionella branscher tycks teknisk utveckling vara ett första steg till att företagen söker internationella möjligheter. Tre av de fyra företagen skapade sedan fler internationella möjligheter genom aktivt sökande. Företagen hade då byggt ut sina företagsnätverk och skaffat ny kunskap kring internationalisering.

Studien har identifierat några faktorer som avgör på vilket sätt som små etablerade företag i traditionella branscher tar sig till den internationella marknaden – genom aktivt sökande eller upptäckt

av en slump. Identifierade faktorer är: nivå av produktanpassning till kundernas behov, samarbete med kunderna kring produktutveckling, grad av teknisk kompetens samt rykte på hemmamarknaden.

Ändra strategi för att bli mera attraktiva

Det visade sig också att internationella möjligheter som inte ledde till faktiska affärer trots allt gav nya kunskaper till företaget. Det kunde handla om att förändra företagets strategier för att bli mera attraktiva på en internationell marknad eller skaffa sig sådan kunskap som krävs för att företaget ska lyckas ta hem affären vid nästa tillfälle.

Eftersom affärsnätverk tycks spela en avgörande roll för att små etablerade teknikföretag i mogna branscher ska identifiera internationella möjligheter är rekommendationen till företagsledare att investera tid i både befintliga och nya affärsnätverk.

Underlätta för företagen att nätverka

För beslutsfattare och entreprenörskapsorganisationer som syftar till att uppmuntra mogna företag att internationalisera är det viktigt att föra fram att affärsnätverk har en avgörande roll för att identifiera nya internationella möjligheter. Exportstödsprogram som riktar sig till små etablerade företag i traditionella industrier bör således ge ekonomiskt och icke-ekonomiskt stöd till dessa företag för att underlätta deras nätverk, både lokalt och internationellt.



Framtidens krav på god kommunikasjon

Markedsføring handler i hovedsak om kundenes oppfattelse av deg som leverandør av varer og tjenester. For å lykkes har våre bedrifter vært nysgjerrige på den digitale markedsføring kontra den tradisjonelle. Inbound Marketing har vært et tema på flere av FRAMFORs workshops drevet av Markedspartner som har store deler av sin virksomhet innenfor dette. Det har satt fokus på kundens adferd og muligheter. Et selskaps kommunikasjonsstrategi må tilpasses endringer i kundenes kjøpskriterier og informasjonsinnhenting. Sosiale medier har blitt en viktig kanal for informasjon. Flere av bedriftene ser dette, men ennå ikke hvordan de kan gjøre det. Dette påvirker kostnadsbildet, trygghetsbildet og finansieringsutfordringer. Markedspartner ved Tore Berntsen har i nedenstående bidrag satt fokus på framtidens krav for å knekke koden som skal til for å få til god kommunikasjon og derav økt salg gjennom bruk av moderne innovasjon innenfor markedsføring.

Innlegg av Tore Berntsen, Markedspartner AS
Mange SMB-virksomheter er bygd rundt et (i sin tid) innovativt produkt som traff godt i markedet. Med tiden endres markedsforutsetningene og vekstmulighetene ligger i mye større grad rundt CRM – det å skape og videreutvikle lønnsomme kunderelasjoner. Markedsføring og salg må endres i svært mange bedrifter, spesielt innen SMB. Dette treffer de fleste bedriftene i FRAMFORs bedriftsfokus.

Et CRM system er et verktøy som samler alle aktiviteter og all kommunikasjon mellom bedriften og dets kunder og samarbeidspartnere. Customer Relationship Manager (CRM) benyttes til å etablere bedre forhold til kundene og tilbydere av CRM systemer, ønsker å tilby verktøyene som bedriften trenger for å få nettopp dette til å fungere. Ofte vil også CRM systemet kunne effektivisere flere av bedriftens interne oppgaver.

Mangler kompetanse om CRM-verktøy og beste praksis markedsføring og salg

Selv om CRM-systemer har vært tilgjengelige for de fleste i nesten 20 år, er det mange SMB som

ikke benytter CRM-verktøy. Av de som benytter CRM-systemer mislykkes mellom 20 og 70% av bedriftene med innføring av CRM. For å utnytte de digitale verktøyene, kreves det kompetanse fra en rekke ukjente disipliner for en gjennomsnittlig SMB.

Mangler CRM systemet

IT kompetansen er varierende i mange små og mellomstore bedrifter. De fleste har tatt i bruk IT som en del av de administrative og produksjonsmessige prosesser. Microsofts brede tilbud med tekstbehandling og ikke minst regneark, har for mange løst hverdagslige utfordringer. Store selskaper har i langt større grad også innført CRM systemer som en viktig del sine systemer. Det er også en tradisjonell tilnærming til databruk hos SMB bedrifter enn i større selskaper. Dette skyldes ofte at kompetansen er smalere i SMB bedriftene.

Digitale plattformer og skytjenester

Teknologiens utvikling har gitt (også) SMB tilgang til brukervennlige og kostnadseffektive skyløsninger som kan bidra til å profesjonalisere markedsførings- og salgsarbeidet. Tidligere har CRM-løsninger (her menes markedsførings, salgs- og kundeserviceløsninger) vært forbeholdt de større bedriftene. Nå er det løsningene tilgjengelig selv for de aller minste selskapene. Dette åpner mulighetene til å nå et større marked for en mye lavere kostnad enn for få års siden.

Endringer i kundenes kjøpsatferd

Fremveksten av digitale kanaler og ikke minst gode søkemotorer har gitt kundene svært gode muligheter til å innhente kunnskap, sammenligne ulike tilbydere av varer og tjenester og foreta kjøp gjennom internett. Dette medfører at tradisjonell markedsføring og salg har lavere effekt enn for selv fem år siden. Det er lite som peker på at trenden reverseres, snarere forsterkes denne. Kundene (les beslutningstakere og påvirkere, f.eks. adm dir., økonomisjef, produksjonssjef, prosjektleder, m.m.) ønsker rolletilpasset innhold som passer til den fasen kunden befinner seg i. De ønsker hjelp til å forstå problemet/muligheten bedre. De ønsker hjelp til å sammenligne alterna-

tiver. De ønsker hjelp til å fatte riktig beslutning. De ønsker hjelp til å vite hvordan de får realisert gevinstene av innkjøpet.

Endring fra segmentering av bedrifter til segmentering av personkategorier (persona)

De tradisjonelle CRM-systemene har hatt et for skarpt fokus på bedrifter som potensiell kunder i CRM. Salgsmuligheter er registrert på bedrifter og kampanjer har vært kjørt mot bedrifter. Kontaktperson i bedriften var sekundærmål. I dag er dette endret. Det er målgruppene i form av beslutningstakere som må i fokus. Det er direktører, sjefer og rådgivere som kjøper inn varer og tjenester eller i sterk grad påvirker kjøpsprosessen. Det er disse som skal hjelpes til å kjøpe. Ikke bedriften. Bedriften er et organisasjonsnummer – ingen du etablerer gode dialoger med.

Strengere lover rundt personvern

Tradisjonelt sett har mange bedrifter sendt ut homogene markedsførings- og salgsmailer til mottakere som de ikke har etablert en relasjon til. I dag har kundene (les kontaktene) fått muligheter til å reservere seg mot uønsket kontakt. Personvernforordningen GDPR har også satt strengere krav til både kontakt, lagring og bearbeiding av kontaklinformasjon. Cold Calling og massemarkedsføring til ukjente kontakter vil sterkt begrenses. Dette er områder SMB-virksomheter har svært liten innsikt på, og vil fort kunne gjøre store feil.

Hva kan SMB gjøre for å få god effekt av markedsføring og salg i fremtiden?

Anbefalingen er en langsiktig og strategisk satsing på digital markedsføring og salg. En økende del av satsingene bør skje gjennom bruk av inbound marketing. Inbound marketing er den mest effektive digitale markedsføringsstrategien. Den fokuserer på å tiltrekke attraktive kunder til bedriften gjennom en digital synlighet skapt gjennom høykvalitets digitalt innhold som publiseres på relevante digitale kanaler.

En langsiktig og strategisk satsing innebærer i hovedtrekk følgende:

1. Utarbeid en digital markeds- og salgsstrategi
2. Anskaff et velegnet CRM-system/-plattform
3. Innføring av CRM
4. Ivareta beste praksis i gevinstrealiseringsperiode

De færreste budsjetterer tilstrekkelig når de er i produksjon, eller det som er gevinstrealiseringsfasen for SMB. Det er her SMB skal hente ut effektene av investeringen.

Her må virksomhetene ha på plass en organisasjon som bidrar til løpende leadsgenerering og konvertering av leads til lønnsomme kunder og fornøyde ambassadører.

Det kreves her løpende publisering av kvalitetsinnhold som hjelper kundene til å få svar på sine problemstillinger.

Lykkes SMB her vil virksomhetene kunne ta en tankelederposisjon i sin bransje. Da oppnår man en unik posisjon. Det er hit potensielle og eksisterende kunder henvender seg når de har udekkede behov. Virksomhetens markedsføring blir som en magnet som tiltrekker seg attraktive kunder.

Konklusjon og anbefalinger

Infør starten av FRAMFOR-projektet stilledes frågan om det er annorlunda att vara företagare i Gränsregionen. Efter att ha intervjuat och arbetat med 24 framgångsrika företag i gränsregionen, är svaret inte ett tydligt ja eller nej.

Det finns faktorer som uppenbarligen missgynnar företagare i gränsregionen, medan gränsen i sig skapar affärsmöjligheter (gränshandel) som inte finns i andra regioner. Majoriteten av de medverkande framgångsrika företagen i FRAMFOR-projektet verkar inom business-to-business, vilket kan ha betydelse när vi tittar på kontakterna över gränsen. Förutsättningen för den typen av direkt gränshandel som etablerats i Nordby utanför Strömstad finns inte i deras branscher.

Men det som förvånar är att företagen gör så få affärer med kunder på andra sidan riksgränsen, trots att Sverige och Norge är varandras största handelspartners. Gränsen fungerar fortfarande som en skarp gräns i deras nätverk. Företagens internationalisering sker helt enkelt någon annanstans.

I FRAMFORs rapport om Näringsanalys beskriver Stefan Hellman, Högskolan Väst, sin undersökning av gränskommunernas näringslivsstrategier. Resultatet av denna studie visar också att kommunerna saknar strategier som är fokuserade på att öka samarbetet och affärerna på andra sina gränsen. Det är bara att konstatera att utvecklingen av gränsregionen som en gemensam region där landsgränsen får mindre betydelse, inte har kommit så långt.

Att den gemensamma gränsregionen än så länge finns i tanken mer än i verkligheten påverkar förstås också vilka framgångsfaktorer vi ser hos företagen.

Lederne for bedriftene uttalte ved innledningen av FRAMFOR prosjektet at de hadde fokus på fire områder for å utvikle sin bedrift: økonomi, ledelse, innovasjon og markedsføring. Gjennom våre workshops har vi forsøkt å få fram hvordan

de i hverdagen arbeider med disse temaene. Alle bedriftene er etablerte og har vært virksomme i flere år. Det er få nyetablerte bedrifter med i FRAMFOR. Målet med prosjektet var å fokusere hvorfor bedrifter lykkes i grenseregionen og hva som kan kalles framgangsfaktorer. Slik sett er våre bedrifter langt på vei framgangsrike og det bekreftes av den økonomiske sammenligningen av bedriftene. Mer enn 80% av bedriftene scorer bra til meget bra på driftscore, bankscore og konkurranscore. Det å holde kontroll på likviditetsstrømmer, inntekter i forhold til kostnader og sunn finansiering er viktig for fortsatt eksistens så vel som en framgangsfaktor.

SMB bedrifter, og da spesielt de små, har få personer i ledelsen. Oppgavene for lederen blir derfor fokusert på hverdagens utfordringer og det blir lite tid til strategiarbeid og utviklingsarbeid generelt. Det er heller ikke så lett å ansette personer i ledelsen kontra personer i produksjonen. Strategiarbeid, utviklingsarbeid og markedsbearbeiding tar ofte lengre tid enn økning i produksjonen ved å ansette nye medarbeidere i selve produksjonen.

Personer med høy spesialkompetanse er generelt vanskelig å rekruttere til små bedrifter. Men vi har observert at de deltagene FRAMFOR bedriftene med rundt 100 ansatte arbeider meget godt både med innovasjon, strategi og markedsutvikling. At bedriftene bruker tid på strategitinking og utviklingsarbeid er en viktig framgangsfaktor, og vi ser en sammenheng mellom størrelsen på bedriften og strategikutvikling. Det er med andre ord viktig at bedriftene vokser også personalmessig, det vil igjen føre til mer fokus på ledere som ser strategiarbeid som en sentral framgangsfaktor.

SMB bedriftene er opptatt av innovasjon gjennom hele verdikjeden. Bedriftene er flinke til å ta i bruk ny teknologi og har en stor vilje til å utnytte digitaliseringsprosessene som stadig øker i fart. Det ser ut som bedriftene er opptatt av å ekspandere og utvikle seg innenfor alle deler av sin virksomhet. Innovasjonsmuligheter finnes

innenfor alle funksjoner. Ofte er det de teknologiske innovasjonene som står i sentrum, men også innenfor hele verdikjeden skjer det innovasjoner hele tiden. Det ser ut som deltagende FRAMFOR bedrifter er opptatt av dette og har en evne til å tilpasse seg den nye virkeligheten.

For å lykkes må man kjenne markedet og kundene. De fleste FRAMFOR bedriftene er underleverandører. Og flere ser at kunde lojaliteten også for disse kan reduseres. Samtidig fører den teknologiske utvikling til at markedene lettere kan økes og nye markeder blir tilgjengelig. Framtidens framgangsfaktor er å beherske de nye markedene.

Samarbeidet med offentlig sektor blir ikke uttalt som en viktig faktor for framgang. Det oppleves ofte fra bedriftslederne at selv om det er et behov for arbeidskraft, har ofte ikke arbeidskraften som er ledig, den riktige kompetansen. Det virker som bedriftene lever godt med seg selv i hverdagen og at det kommunale og fylkeskommune virkemiddelapparat ikke står veldig sentralt i lederenes tanker. Her er det åpenbart en del som kan forbedres.

Vilka faktorer gör våra framgångsrika företag just framgångsrika?

En övergripande slutsats är att det är kombinationen av framgångsfaktorer som skapar framgångsrika företag. Men kombinationen av framgångsfaktorer kan se olika ut hos olika företag. I en av FRAMFORs undersökningar lyfter företagarna upp ledarskap som en nyckelfaktor, vilket kanske är förväntat. Det som däremot är intressant är att företagarnas syn på ledarskap är helt olika. Uppenbarligen finns det flera framgångsrika vägar.

Företagarna betonar samtidigt vikten av kompetent arbetskraft för att företaget ska kunna utvecklas och växa. Ett av företagen arbetar målmedvetet med en så kallad "competence grid" för att ge befintlig personal möjlighet att växa och få nya ansvarsområden.

De framgångsrika företagen i gränsregionen visar också hur kalkylmodeller kan utvecklas. Av tolv studerade företag har alla kunderbjudanden som omfattar både produkt och tjänst. Detta ökar med stor sannolikhet företagets möjligheter att bygga upp och vidmakthålla långsiktiga

relationer med sina kunder. Inför framtiden är det därför viktigt att underlätta för företag att ingå i nätverk. Man kan också vända på perspektivet och säga att de offentliga aktörer som vill stödja företagandet i en gränsregion som inte erbjuder naturliga arenor för relationsskapande, bör fundera på hur nya arenor kan skapas, för att stärka byggandet av nätverk.

Bland FRAMFOR-företagen finns det även exempel på företag som har satsat på ett genomgripande strategiarbete och nått stora framgångar genom att förverkliga strategierna. Generellt sett är det förmodligen betydligt färre små och medelstora företag, jämfört med resursstarka storföretag, som verkligen lägger ner den tid som krävs för att ta fram konkurrenskraftiga strategier. Att prioritera det strategiska arbetet borde vara lönsamt för många fler SMF.

Den starka trenden mot ökad digitalisering syns hos flera av de studerade företagen. I en studie av redovisningsbyråer på båda sidor om gränsen blir det väldigt tydligt vilka krav som kommer att ställas på branschen. Kravet att driva digitaliseringen framåt vilar tungt på företagsledningen. Det blir också tydligt hur näringsliv och stat måste arbeta parallellt, för att inte hela utvecklingen ska förseñas.

Är det några faktorer som är speciella för gränsregionen Østfold – Fyrbodal?

Studierna som gjorts av de framgångsrika FRAMFOR-företagen har inte lyckats påvisa unika framgångsfaktorer som kan härledas till att företagen är etablerade i gränsregionen. Det kan i sin tur bero på att företagen faktiskt inte utnyttjar de möjligheter som riksgränsen ger eller att presumtiva kunder eller samarbetspartners inte finns i gränsregionen, på andra sidan landsgränsen.

Däremot finns det många faktorer som snarare speglar förhållandena för företag utanför storstäderna. Företagen har exempelvis haft svårt att få finansiering via nationella och internationella aktörer i banksektorn, vilket innebär att de lokala bankerna blir oerhört viktiga för deras finansieringsmöjligheter.

Svårigheten att attrahera medarbetare med spe-



cialistkompetenser till företag i mindre orter har också fått företagen att bli skickliga på att använda och utveckla den breda kompetens som personalen har. För framtida studier vore det intressant att undersöka vidare kring värdet av medarbetare som är generalister kontra specialister, då många av dessa företag faktiskt bygger sina framgångar på generalisterna.

En av studierna visar också att flera av företagen som verkar i traditionella, mogna branscher lyckas nå internationella framgångar, långt utanför gränsregionen. Företagen nådde sina internationella kunder genom sina affärsnätverk. För beslutsfattare och entreprenörskapsorganisationer som syftar till att uppmuntra mogna företag att internationalisera är det därför viktigt att föra fram att affärsnätverk har en avgörande roll för att identifiera nya internationella möjligheter.

Vilka drivkrafter har framgångsrika företag i gränsregionen?

Företagarna som medverkat i FRAMFOR utvecklar naturligtvis sina verksamheter utifrån många olika drivkrafter. Det som har stuckit ut är samhällsengagemanget och viljan att inte bara skapa

och driva ett lönsamt företag utan på samma gång skapa fler arbetstillfällen och stärka skatteunderlaget i bygden.

De samhällsmedvetna företagen och kommunerna går därför samman och försöker, både kort- och långsiktigt, arbeta för att fler företagare ska se samhällsvärdet av deras företagande och planera för generationsväxling innan det är för sent.

Slutsatsen från studierna av framgångsrika företag i gränsregionen är alltså att varje företag arbetar med en egen kombination av framgångsfaktorer, men vi ser inte att faktorerna har någon direkt koppling till gränsen eller gränsregionen. Företagen som är etablerade i områden med låg befolkningstäthet lyckas trots de nackdelar det innebär, vilket i sig bör skapa respekt och nyfikenhet hos många aktörer utanför gränsregionen. De motgångsfaktorer som är kopplade till landsbygden bör offentliga aktörer observera och arbeta för att mildra.

Bibliografi

Referanser Nøkkeltallsanalyse – er deltagende FRAMFOR bedrifter økonomisk framgangsrike? Egil Norvald

Høgskolen i Østfold:

Accounting tools. (2018, april). Hentet desember 2018 fra <https://www.accountingtools.com/articles/the-altman-z-score-formula.html>

Boga, S. (2012). *Hidden Champions i Norway, A study of the existence and characteristics of hidden champions in the region of Hordalna in Norway.* Bergen: Norges Handelshøgskole.

Business Insider. (2018, Desember 4). Hentet fra <https://www.businessinsider.com/the-altman-z-score-is-it-possible-to-predict-corporate-bankruptcy-using-a-formula-2011-4?r=US&IR=T&IR=T>

digaselli.di.se. (u.d.). Hentet 12 2018 fra <http://fakta.gasell.di.se>

dn.no. (2014, 10 21). Hentet 12 2018 fra <https://www.dn.no/grundervirksomhet/gasellene/hva-er-gasellene/1-1-5211407>

purehelp.no. (2018, november 28). Hentet fra <https://www.purehelp.no/m/>

Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the 21st century.* Springer.

Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Market Leaders.*

Springer.

Referanser SMB bedrifter og sikring mot valutarisiko, Trond Arne Borgersen, Høgskolen i Østfold:

Baldwin, R. and P. Krugman (1989), Persistent Trade Effects of Large Exchange Rate Shocks.

Quarterly Journal of Economics 104, 635-654.

Bell, J., D. Crick and S. Young (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy.

International Small Business Journal, 22 (1), 23-56.

Borgersen, T. A. (2011). Are the Traditional Trade-Exchange Rate Theorems Relevant for Developing Countries facing Entry Costs in International Markets? *International Journal of Economics and Business Research*, 3 (1), 42 -59.

Borgersen, T. A. (2016). The Exchange Rate Response of Credit-Constrained Exporters: The Role of Location. *Theoretical Economic Letters*, 6, 927-941.

Boyabatlio, O. og L. Tokay (2004). Operational Hedging: A Review with Discussion. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business, 1-24.

De Clercq, D. H. J. Sapienza and H. Crijns (2005). The Internationalization of Small and Medium Sized Firms. *Small Business Economics*, 24, 409-419.

Dominguez, K.M.E., and L.L. Tesar. (2006). Exchange rate exposure. *Journal of International Economics* 68, (1), 188–218.

Fernandez, Z. and M. J. Nieto (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, XVIII (1), 77-89.

Gao, S.S., M. C. Sung and J. Zhang (2013). Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International Small Business Journal*, 31 (6), 677-700.

Graham, J.R., and D.A. Rogers. 2002. Do firms hedge in response to tax incentives

Referanser Kombinationen av framgångsfaktorer skapar framgång, Ahmad Ahmadi och Bo Lind, Högskolan Väst:

Ahmadi, A., Möten mellan institutioner som drivkraft för den entreprenuriella processen.

BAS publisher. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. 2007.

Ahmadi, A., Institutions, processes, and business development. A case study of Iranian immigrants in Sweden. In *The Iranian community in Sweden. Multidisciplinary perspectives.* Ed. Hassan Hosseini-Kaladjahi. 2012.

Al-Mashari, M., Al-mudimigh, A., Zairi, M., (2003) Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European journal of operational research*, (2003) volume 146, No 2, pp. 352-364.

Anthony, C., Benedetto, Di. (1999) Identifying the Key Factors in New Product Launch. *Journal of product innovation management.* Volume 16, Issue 6, November 1999, pages; 530-544.

Braunerhjelm, P., Carlsson, B., Johansson, D., (1999) Industriella kluster, tillväxt och ekonomisk politik. *Ekonomisk Debatt* 1999, årg 26, nr 6, s 419-430.

- Braunerhjelm, P., Venture kapital, mångfalld och tillväxt. Ekonomisk Debatt 1999, årg 27, Nr. 4.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Cheng-Kang, Y & Chuan-Yin, L. (2011) *Exploration of a construct model linking leadership types, organisation culture, Employees performance and leadership performance*. The department of Business Administration Lunghwa University of Science, p. 124.
- Cooke-Davies, T., (2002), The “real” success factors on projects. *International journal of project management*. 20 (2002) 185-190.
- Cooper. R.G., Kleinschmidt, E.J., (1995) Benchmarking the firm’s critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*. Volume 12, Issue 5, November 1995, Pages 374-391.
- Feindt, S., Jeffcoate, J., Chappell, C., (2002) Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics*, 2002, Volume 19: Issue 1, pages 51-62.
- Fortune, J., White, D., (2006) Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project management*. Volume 24, Issue 1, January 2006, pages 53-65.
- Golnaz Sadri, Brian Lees, (2001) ”Developing corporate culture as a competitive advantage”, *Journal of Management Development*, Vol. 20 Issue 10, pp.853 - 859.
- Griffin, A., and Page, A.L., (1996) PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal of product innovation management*, 1996. Volume 13, Issue 13, November 1996, Pages 478-496.
- Jung, D.I., Avolio, B. J., (1999) Effects of leadership style and followers’ cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of management journal*. 1999, Vol. 42, No. 2, pages 208-218.
- Henrekson, M., (2001) institutionella förutsättningar för entreprenörskap och företagstillväxt. I Davidsson, et fler. Red. Tillväxt: svensk forskning om företags expansion. Örebro: Forum för Småföretagsforskning, 2001.
- Hopwood, Bill, Mellor, Mary och O’Brien, Geoff (2005) Sustainable development: Mapping different approaches [Elektronisk]. *Sustainable Development* Volume: 13, pages 38-52.
- Husain, Zafar, Dayan, Mumin & Di Benedetto, Anthony C. (2016). The impact of networking on competitiveness via organizational learning, employee innovativeness, and innovation process: A mediation model. [Elektronisk] *Journal of Engineering and Technology Management*. Volym 40, April-June 2016, pages 15-28.
- Lam, P.K., Chin, K.S., (2005) Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development. *Industrial marketing management* 2005, Volume 34, Issue 8, November 2005, Pages 761-772.
- Majumdar, S. (2008) Modelling Growth strategy in small entrepreneurial business organizations. *Journal of entrepreneurship* (2008), Volume 17, Issue 2 (2008), pages 157-168.
- Oreland, C., (2012) Snabbväxande företag I Sverige – ett jobbskapande spring stafett. *Ekonomisk debatt*. Nr 8 årgång 40, s. 23-34 (2012)
- Pfeffer, J., and Veiga, J.F., (1999) Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, May 1, 1999, volume 13, No. 2, pages 37-48.
- Redick, A., Reyna, I., Schaffer, C., and Toomey, D., (2014) Four-factor Model for effective project leadership competency. *Journal of IT and Economic Development*. April 2014, Volume 5, Issue 1, Pages 21-35.
- Turner, J.R., Muller, R., (2005) The project manager’s leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Journal of management*. Vol. 36, No. 1, 49-61, ISSN 8756-9728/03. June 2005.
- Umble, E.J., Haft, R., Umble, M.M., (2003) Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*. Volume 146, Issue 2, 16 April 2003, Pages 241-257.
- Walid Besassi, Icmeli Tukel, O., (1996) A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*. Volume 14, Issue 3, June 1996, Pages 141-151.
- Westerveld, E., (2002) The Project excellence Model: Linking success criteria and critical success factors. Volume 21, Issue 6, August 2003, Pages 411-418.
- Boynton, A.C., Zmud, R.W. (1984), An assessment of Critical success factors. *Sloan Management Review* (pre-1986); summer 1984, 25, 4, ABI/INFORM Global.
- María Isabel Rivera Vargas*, (2015) Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 169, 20 January 2015, Pages 43 – 52.

Sri Herliana*, (2015) Regional Innovation Cluster for Small and Medium Enterprises (SME): A Triple Helix Concept, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 169, 20 January 2015, pages 151 – 160.

Referenser Framgångsrika glesbyggsföretag utmanar sina medarbetare, Ann Svensson, Högskolan Väst

Al Ariss, A., Cascio, W. F. & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.

Alvani, S. M., Souteh, R. G., Jandaghi, G. R. & Inaloo, A. B. (2016). Presenting a Succession Management Model Based on Organizational Capabilities in Knowledge-Based Organizations (Case Study: Science and Technology Park of Teheran University and Science and Technology Park of Tarbiat Modares University. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S2), 199.

Armstrong, M. & Baron, A. (2007). *Human Capital Management - Achieving Value through People*, Kogan Page, London, 2007.

Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45.

Stahl, G., Björkman, I., Farnale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.

Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.

Referenser Digitalisering som framgångsfaktor i redovisningsbranschen, Helén Holmgren och Karin Svensson, Högskolan Väst:

FAR, Kairos Future (2013) *Framtidens rådgivning, redovisning och revision – en resa mot år 2025*. Stockholm

Iveroth, Einar & Lindvall, Jan & Magnusson, Johan (2018) *Digitalisering och styrning*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur. 2015). 25

Referenser Ansvar för att generationsväxla, Ann Svensson, Högskolan Väst:

Aldrich, H & Cliff J. (2003). The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Towards a Family Embeddedness Perspective. *Journal of Business Venturing*.

Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12(5): 689–723.

Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schone, P. (2005). Family Ownership and Productivity: The Role of Owner Management. *Journal of Corporate Finance*, 11: 107–127.

Cole, P.M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*.

Dalton, D., Daily, C., Johnson, J., & Ellstrand, A. (2004). Number of Directors and Financial Performance: A Meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42: 674–686.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement among Entrepreneur-led Family Businesses. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.

De Angelo, H. (2003). Managerial Ownership. A Study of Public Corporation with dual Classes of Common Stock. *Journal of financial economics*.

Fitzgerald, M. & Muski, G. (2002). Copreneurs: An Exploration and Comparison to Other Family Businesses. *Family Business Review*.

Kellermanns, T. & Eddleston, T. (2002). *Family enterprises and family life*, Elsewin Science Inc. Iowa State University, USA.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts.” In: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.

Olson, P., Zuiker, Danes, Stafford, Heck, & Duncan. (2003). Impact of family and business sustainability. *Journal of Business Venturing*.

Omotoy, J. F. (2015). Management Practices and Business Performance of Family-owned Enterprises, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 4, No. 8, ISSN: 2278-6236.

Perez-Gonzalez, F. 2006. Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review*, 96(5): 1559–1588.

Steier, L. (2003). Variants of Agency Contracts in Family Finance Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities. *Journal of Business Venturing*.

Referenser Affärsnätverk spelar stor roll för att lyckas internationellt, Nataliya Galan, Högskolan Väst:

- Agostini, L. and Nosella, A. (2017). Inter-organizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>.
- Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 1–2, 11–26.
- Ardichvili, A. Cardozo, R., Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18:1, 105–123.
- Andersson, S. (2000). Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, 30:1, 63–92.
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19:6, 851–875.
- Andersson, U., Blankenburg Holm, D. and Johanson, M. (2005). Opportunities, relational embeddedness and network structure. In *Managing opportunity development in business networks*, London: Palgrave Macmillan, 27–48.
- Andersson, S., Evers, N. and Griot, C. (2013). Local and international networks in small firm internationalization: Cases from the Rhône-Alpes medical technology regional cluster. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25: 9–10, 867–888.
- Andersson, S., Evers, N. and Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26:5, 390–405.
- Aspelund, A. and Moen, Ø. (2005). Small international firms: typology, performance and implications. *Management International Review*, 45:3, 37–57.
- Bai, W. and Johanson, M. (2018). International opportunity networks. *Industrial Marketing Management*, 70, 167–179.
- Bazeley, P and Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVIVO*. 2nd ed. London: Sage.
- Bell, J., Crick D., and Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of ‘knowledge-intensive’ and ‘traditional’ manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22:1, 23–56.
- Belso-Martínez, J. A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18:3, 207–226.
- Bhagavatula, S., Elfring, T., Tilburg, A. and van de Bunt, G. (2010). How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India’s handloom industry. *Journal of Business Venturing*, 25, 245–260.
- Blankenburg-Holm, D., Johanson, M. and Kao, P. T. (2015). From outsider to insider: Opportunity development in foreign market networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 13:3, 337–359.
- Buttriss, G. I. and Wilkinson, I. F. (2006). Using narrative sequence methods to advance international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4: 157–174.
- Chandra, Y., Styles, C. and Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26:1, 30–61.
- Chandra, Y, Styles, C. and Wilkinson, I. (2012). An opportunity-based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20:1, 74–102.
- Chandra, Y., Styles, C. and Wilkinson, I (2015). Opportunity portfolio: Moving beyond single opportunity explanations in international entrepreneurship research. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 199–228.
- Chen, G., Gully, S. M. and Eden, D. (2004). General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 25:3, 375–395.
- Chetty, S. and Blankenburg-Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review*, 9, 77–93.
- Chetty, S., Karami, M. and Martín Martín, O. (2018). Opportunity discovery and creation as a duality: Evidence from small firms’ foreign market entries. *Journal of International Marketing*, 26:3, 70–93.
- Chetty, S. K. and Stangl, L. M. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44:11/12; 1725–1743.
- Ciravegna, L., Majano, S. B. and Zhan, Ge (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67:6, 1081–1089.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37:5, 713–731.
- Coviello, N. E. and Jones, M V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19:4, 485–508.

- Coviello, N. E. and Munro, H. J. (1995). Crowding the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29:7, 49–61.
- Coviello, N. E. and Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6:4, 361–386.
- Crick D and Spence, M. (2005). The internationalisation of ‘high performing’ UK-high tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14, 167–185. 26
- Dubini, P. and Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6: 305–313.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14:4, 532–550.
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunity and challenges. *Academy of Management Journal*, 50:1, 25–32.
- Eberhard, M and Craig, J. (2013). The evolving role of organisational and personal networks in international market venturing. *Journal of World Business*, 48: 385–397.
- Elfring, T. and Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21; 409–422.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31:3, 443–469.
- Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42:1, 99–127.
- Eriksson, K., Majkgård, A. and Sharma, D. D. (2000). Path dependence and knowledge development in the internationalization process. *Management International Review*, 40:4, 307–329.
- Etemad, H. and Lee, Y. (2003). The knowledge network of international entrepreneurship: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 20:1, 5–21.
- Evers, N. (2010). Factors influencing the internationalization of new ventures in the Irish aquacultural industry: An exploratory study. *Journal of International Entrepreneurship*, 8:4, 392–416.
- Evers, N. (2011). International new ventures in “low tech” sectors – a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18:3, 502–528.
- Evers, N. and Knight, J. (2008). Trade shows and small firm internationalisation: A network perspective. *International Marketing Review*, 25:5, 544–562.
- Evers, N. and O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23:7–8: 549–574.
- Fernhaber, S, McDougall, P. and Oviatt, B. (2007). Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31:4, 517–542.
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16:4, 289–305.
- Fletcher, M. and Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21, 631–647.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston.
- Francioni, B, Vissak, T. and Musso, F. (2017). Small Italian wine producers’ internationalization: The role of network relationships in the emergence of late starters. *International Business Review*, 26, 12–22.
- Galkina, T. and Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55:5, 647–676.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- Granovetter, M. S. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1:1, 201–233.
- Grogaard, B., Gioia, C. and Benito, G. (2013). An empirical investigation of the role of industry factors in the internationalization patterns of firms. *International Studies of Management and Organization*, 43:1, 81–100.
- Hennart, J.-F. (2014). The accidental internationalists: A theory of born globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 117–135.
- Hilmersson, M. and Jansson, H. (2012). International network extension processes to institutionally different markets: entry nodes and processes of exporting SMEs. *International Business Review*, 21:4, 682–693.
- Hilmersson, M. and Papaioannou, S. (2015). SME international opportunity scouting – empirical insights on its determinants and outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 13:3, 186–211.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008). Low tech sector: A forgotten sector in innovation policy?, *Journal of Technology Management and Innovation*, 3:3, 11–20.

- Hoang, H. and Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18:2, 165–187.
- Hohenthal, J., Johanson, J. and Johanson, M. (2014). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*, 23:14–19.
- Hormiga, E. and García-Almeida, D. J. (2016). Accumulated knowledge and innovation as antecedents of reputation in new ventures. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23:2, 428–452.
- Jansson, H. and Sandberg, S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea region. *Journal of International Management*, 14: 65–77.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. and Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals – do they really matter? *Journal of World Business*, 43:2, 158–170.
- Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1988). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 18:1, 34–48.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship* 1:1, 83–101. 27
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2006) Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46, 165–178.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40:9, 1411–1431.
- Jones, M. V., Coviello, N. and Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 632–659.
- Kauppinen, A. and Juho, A. (2012). Internationalisation of SMEs from the perspective of social learning theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 10:3, 200–231.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market processes: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35:1, 60–85.
- Kontinen, T. and Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20: 440–453.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lampel, J. and Mintzberg, H. (1996). Customizing Customization. *Sloan Management Review*, Fall, 21–30.
- Laperrière, A. and Spence, M. (2015). Enacting international opportunities: The role of organizational learning in knowledge-intensive business services. *Journal of International Entrepreneurship*, 13:3, 212–241.
- Laurell, H., Achtenhagen, L and Andersson, S. (2017). The changing role of network ties and critical capabilities in an international new venture's early development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13:1, 113–140.
- Laurell, H., Andersson, S. and Achtenhagen, L. (2013). The importance of industry context for new venture internationalisation: A case study from the life sciences. *Journal of International Entrepreneurship*, 11:4, 297–319.
- Leppäaho, T., Chetty, S. and Dimitratos, P. (2018). Network embeddedness in the internationalization of biotechnology entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30:5–6, 562– 584.
- Lewis, K., Kaufman, J., Gonzalez, M., Wimmer, A. and Christakis, N. (2008). Tastes, ties, and time: A new social network dataset using Facebook. *Social Networks*, 30:4, 330–342.
- Lööf, H., Heshmati, A. Asplund, R. and Nääs, S.-O. (2001). *Innovation and performance in manufacturing industries: A comparison of the Nordic countries*. Stockholm School of Economics/The Economic Research Institute Working Paper Series in Economics and Finance, 457, available at <http://hdl.handle.net/10419/56168> , accessed October 31, 2018.
- Mainela, T., Puhakka, V. and Servais, P. (2014). The concept of international opportunity in international entrepreneurship: A review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 105–129.
- Milanov, H. and Fernhaber, S. A. (2014). When do domestic alliances help ventures abroad? Direct and moderating effects from a learning perspective. *Journal of business venturing*, 29:3, 377–391.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D. and Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: A review and critique. *Management Decision*, 39, 749–760.
- OECD (2011). ISIC (Rev. 3) Technology intensity definition: *Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities*. OECD Directorate for Science, Technology and Industry, Economic Analysis and Statistics Division, available at <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf> , accessed October 31, 2018.

- OECD (2018). *Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth*. Key Issues Paper, SME Ministerial conference, Mexico City 22-23 February 2018.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18:1, 50–59.
- Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24, 861–873.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29:5, 537–553.
- Oyson, M. J. and Whittaker, H. (2015). Entrepreneurial cognition and behaviour in the discovery and creation of international opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 13, 303–336.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peiris, I. K., Akoorie, M. E. M. and Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10, 279–324.
- Perks, K. J. and Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17, 310–330.
- Presutti, M., Boari, C. and Fratocci, L. (2007). Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: A social capital approach. *International Business Review*, 16:1, 23–46.
- Reuber, A. R. and Fischer, E. (2005). The company you keep: How young firms in different competitive contexts signal reputation through their customers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 57–78.
- Quinton, S. and Wilson, D. (2016). Tensions and ties in social media networks: Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. *Industrial Marketing Management*, 54: 15–24.
- Ripollés-Méla, M., Menguzzato-Boulard, M. and Sanchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5:3–4, 65–83. 28
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25:1, 217–226.
- Sharma, D. D. and Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753.
- Sharma, N., Young, L. and Wilkinson, I. (2006). The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading relationships in India. *Journal of International Marketing*, 14: 64–91.
- Sheppard, M. and McNaughton, R. (2012). Born global and born-again global firms: a comparison of internationalization patterns. In M. Gabrielsson and Kirpalani, V. H. M. (Eds.) *Handbook of research on born globals* (pp. 44–56), Cheltenham: Edward Elgar.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (translated by Redvers Opie). Series: Harvard Economic Studies, 46. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schweizer, R., Johanson J. and Vahlne, J.-E. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8:4, 343–370.
- Sinkovics, R. R., Penz, E. and Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business. *Management International Review*, 48:6, 689–714.
- Stake, R. E. (2003). Case studies. In: Denzin N. K. and Lincoln, Y. S. (eds.) *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks: Sage, 134–164.
- Sullivan-Mort, G. and Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australia born global firms, *International Marketing Review*, 23:5, 549–572.
- Tolstoy, D (2010). Network development and knowledge creation within the foreign market: A study of international entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22:5, 379–402.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16:10, 837–851.
- Vasilchenko, E. and Morrish, S. (2011). The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms. *Journal of International Marketing*, 19:4, 88–105.
- Veglio, V. and Zucchella, A. (2015). Entrepreneurial firms in traditional industries. Does innovation matter for international growth? *Journal of International Entrepreneurship*, 13:2, 138–152.

- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35:8, 942–962.
- Verbeke, A. and Ciravegna, L. (2018). International entrepreneurship research versus international business research: A false dichotomy? *Journal of International Business Studies*, 49, 387–394.
- Welter, C. and Alvarez, S. (2015). The state of opportunities: Clarifying the transitions between opportunity types. *Management Decision*, 53:7, 1398–411.
- Westhead, P., Ucbasaran, D. and Binks, M. (2004). Internationalization strategies selected by established rural and urban SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11, 8–22.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaefarian, R. Eng, T.-Y., and Tasavori, M. (2016). An exploratory study of international opportunity identification among family firms. *International Business Review*, 25, 333–345.
- Zahra, S. A. (2005). Toward a theory of international new ventures: Reflections on a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 29–41.
- Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2:3, 243–257.
- Zahra, S. A., Korrib, J. S. and Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14: 129–146.

Följande företag och organisationer har deltagit i FRAMFOR-projektet:

Dalslandsaktiviteter AB
Totech AB
KåPI Städt teknik AB
Sven Johansson Bygg AB
Formfräsning AB
(Cleanergy AB) Azelio
(Åmåls Stadshotell) Prestera AB
AH Production AB
Vasco AB
Rexcell Tissue & Airlaid AB
Ajour Trading Sweden AB
Axxe AS
Biobe AS
Elektrovakuum AS
Ernex AS
Flexiform Plastkomponenter AS
Fredrikstad Innovasjonspark AS
Markedspartner AS
Mekanisk Service AS
Siffer Halden AS
Teknotherm Marine AS
Jensen & Scheele AS
Unger fabrikker AS
Østfold Bedriftsrådgivning Tor Prøitz
Åmåls kommun
Dals-Ed kommun
Bengtsfors kommun
Haldens kommune
Fredriksstad kommune
Sarpsborg kommune
Svinesundskommittén
Fyrbodals kommunalförbund
Høgskolen i Østfold
Högskolan Väst
Drivhuset Högskolan Väst
Drivhuset Høgskolen i Østfold

Detta är en delrapport från Interreg-projektet FRAMFOR – framgångsrika företag i gränsregion. Projektet stöds av Interreg Sverige Norge, insatsområde små och medelstora företag. Projektet pågår 2016-2019 med Høgskolen i Østfold och Högskolan Väst som projektledare, www.hv.se/framfor