

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 1 mars 2020



**Internationalisering
av techbolag**
— Om vikten av att kunna agera
agilt i globala innovationssystem

Internationalisering av techbolag

— Om vikten av att kunna agera agilt i globala innovationssystem

Av Daniel Tolstoy,
Emilia Rovira
Nordman, Sara
Melén Hånell & Erik
Wetter

Snabb teknisk utveckling kombinerad med stigande grad av komplexitet på tekniska marknader innebär att det kan vara svårt för internationaliserande techbolag att veta exakt i vilken riktning den globala tekniska marknaden rör sig och vilka affärsmöjligheter som är värda att satsa på. För att kunna vända marknadsdynamik till sin fördel behöver företag uppdatera sina analysverktyg och vara beredda att agera agilt i nya industriella sammanhang. Analytiskt fokus vid internationalisering för dessa företag behöver flyttas från enskilda utländska marknader till globala innovationssystem där framtidens tekniska och kommersiella lösningar utvecklas.

Svenska techbolag verkar ofta på nischmarknader. Det innebär att företagen behöver vända blicken utomlands för att hitta kunder och samarbetspartners. Dessutom ingår techbolagens tekniska lösningar ofta i större system vilket gör det nödvändigt att bygga affärsrelationer med andra som kan erbjuda komplementära tekniker som i sin tur skapar synergier. Den nya verkligheten ställer högre krav på företaget att vara anpassningsbara och kunna agera agilt (prova sig fram för att skapa maximal affärsnytta). Vi menar att företag i den här strävan kan vara be- tjänta av att ta stöd av principer hämtade från internationaliseringsteori för att navigera globala ekonomiska och tekniska ekosystem. Vid en snabb tillbakablick visar att forskning inom internationalisering länge har vilat tungt på den brittiske ekonomen John Dunning's strategiska ramverk som innehåller tre faktorer som spelar in vid affärsetableringar på utländska marknader: 1.) organisationsfaktorer, 2.) lokaliseringsfaktorer och 3.) internaliseringsfaktorer.

Organisationsfaktorn: Vikten av att finna tekniska tillämpningsområden

Enligt Dunning så omfattar organisationsfaktorn det som utgör företagets konkurrensfördel och som därmed skapar en drivkraft för internationalisering. Internationaliserande företag är, enligt Dunning, alltid i underläge mot inhem- ska företag eftersom de generellt inte har tillgång till inarbetade distributionsvägar till kunder, etablerade leverantörskedjor och kunskap om institutioner och affärskultur. Anledningen att många företag väljer att göra affärer utomlands

måste, enligt ren och skär logik, därför vara att de besitter ett konkret övertag mot konkurrenter i form av en överlägsen produkt, ett varumärke eller en tjänst. En utmaning som tillkommer i tech-industrin vid analys av sådana övertag är att dessa organisationsfördelar ofta är svåra att konkretisera. Techbolagens tekniska lösningar är ofta oprövade och kan därför bäst beskrivas som potentiella konkurrensfördelar. Techföretag måste därför ofta agera agilt, det vill säga experimentera med olika alternativ och gradvis söka sig fram inom olika marknadssegment på global nivå för att hitta kommersiellt gångbara tillämpningsområden för sin teknik.

Ett sådant företag är svenska Tobii med ca 1000 anställda. Företaget har varit globalt från dag ett. Företagets affärer grundar sig på s.k. *eyetracking-teknik*. Det är en teknik som följer ögats rörelser med en kamera. Med hjälp av tillhörande mjukvara går det att registrera exakt var en individ fäster blicken vid ett givet tillfälle. Tobii's VD Henrik Eskilsson betonar att tekniken, i likhet med beskrivningar från många techbolag, saknar värde i sig. Den måste tillämpas inom ett större tekniskt system för att bli användbar. Inom ramen för olika samarbeten har företaget genom åren hittat en rad olika tillämpningar för tekniken. Enligt Henrik Eskilsson upptäcker företaget hela tiden nya användningsområden. Under de första fem åren så växte företaget helt organiskt genom att hitta kunder bland universitet och företag som ville använda tekniken för att studera beteenden. Allt eftersom tekniken mognat – och blivit billigare – så har möjligheterna till nya spännande tillämpnings-

områden öppnat upp sig. Tekniska tillämpningsområden som var och ett kan skalas upp internationellt innefattar exempelvis virtuell verklighet, beteendeanalys och hjälpmedel för funktionsnedsatthet. Företagets teknik behöver alltså inte ha ett färdigt kundvärde för att det ska lyckas internationellt, det viktiga är de kombinationsmöjligheter som tekniken rymmer.

Lokaliseringsfaktorn: Vikten av att finna samarbetspartners på rätt marknader

Gynnsamma lokaliseringsfaktorer har traditionellt framställts som marknader med stark ekonomisk tillväxt och svag konkurrens som möjliggör differentiering. Inom techmarknader är det dock inte alltid den här typen av marknadsöppningar som avgör möjlig affärspotential. Företag måste helt enkelt, för sin utveckling och överlevnads skull, finnas och verka på de specifika marknader där de mest innovationsledande företagen finns och verkar. Detta kan vara helt andra geografiska marknader än där de flesta kunderna finns. När det gäller marknadsförhållanden så är möjligheter till produktiva samarbeten många gånger viktigare än nuvarande konkurrensfördelar för att ett företag ska få långsiktig utväxling för sin kompetens. Tobii har, sedan det grundades, lyckats förstärka sin position i det globala ekosystem av konkurrenter och samarbetspartners som omgärdar företagets teknologi. 2017 bestämde sig Tobii's VD Henrik Eskilsson för att han ville tillbringa ett år på heltid bosatt i Silicon Valley, Kalifornien. *"Jag ville andas Silicon Valley-luft och ta del av den dynamik som finns där: I Silicon Valley flyter idéer och*

människor relativt fritt mellan företagen vilket skapar grogrund för innovation och utveckling. Jag ville förstå det där bättre”.

För att öppna möjligheter för Tobii:s teknik att tillämpas på ett kommersiellt gångbart sätt så är aktivt nätverkande och skapande av strategiska samarbeten med ledande techbolag helt nödvändigt. Henrik Eskilsson säger: ”Vi och våra användare gynnas av att andra företag utvecklar operativsystem, grafik kort, applikationer och spel som stödjer våra eyetracking-lösningar. Det är därför nödvändigt för oss att skapa samarbeten med mjukvarupartners som optimerar stenhårt för vår teknik. Spelföretaget Ubisoft betalar till exempel inte någonting till oss för att bygga in eyetracking i sina spel. Det är däremot viktigt för oss att de utvecklar applikationer för eyetracking. Det är en grundförutsättning för att, till exempel, eyetracking-kameror på Dell-datorer ska ha något värde i slutändan”.

Allt hänger alltså ihop. En central del i Tobii:s strategi är att övertyga andra företag om värdet med att anpassa sina system för att stödja företagets eyetracking-lösningar. Tobii är en del av en global marknad där tekniken utvecklas snabbt och på en bred front. För att vara relevant i en sådan miljö så behöver Tobii förstå marknadens dynamik, på ett agilt sätt anpassa sig efter de tekniska kombinationsmöjligheter som finns tillgängliga och arbeta strategiskt med ledande partners inom olika affärsområden på olika marknader. För företaget är det viktigt att vara verksamt inom flera tekniska områden samtidigt eftersom det är svårt att förutspå var den kommersiella potentialen i slutändan kommer vara som störst.

Internaliseringsfaktorn: Vikten av att kontrollera sin teknik och tillväxt

Internaliseringsfaktorn, som är den sista komponenten i Dunning's ramverk, fångar huruvida det är gynnsamt för ett företag att självt äga sin organisation på den utländska marknaden (genom till exempel ett dotterbolag) eller om det är bättre att använda sig av en samarbetspartner för att sköta exempelvis försäljning och produktion. Eget ägande ökar kontrollen medan samarbeten minskar investeringsriskerna. Valet innebär med andra ord en inbyggd kompromiss. Den här avvägningen mellan att äga eller att inte äga har traditionellt lyfts fram som ett av det internationaliserande företagets viktigaste strategiska ställningstaganden. Forskning inom området visar emellertid att det finns andra sätt att kontrollera sin utländska verksamhet än genom egna etableringar. Framförallt har utvecklandet av låta nätverk och djupgående affärsrelationer visat sig kunna ersätta den kontroll som ett företag kan utöva genom eget ägande eller genom starkt

formaliserade avtal, till exempel affärskontrakt.

Relationsbyggande i nätverk är särskilt viktigt för techbolag eftersom lyckade tekniska bindningar med andra företag är avgörande för verksamheten. Att starkt integrera tekniska lösningar i större system blir i sig ett sätt för partnerföretag att förbinda sig till varandra utan att verksamheten behöver regleras genom ägande eller långtgående kontrakt och licensavtal. På det sättet skapas styrningsformer på utländska marknader som inte enbart utgår från enskilda företag och organisationer, utan där inflytandet är utspritt i ett nätverk som kan innehålla många olika aktörer. De här aktörernas bindningar kan växa sig starkare över tid i takt med att parterna investerar i gemensam teknik och i gemensamma rutiner. En sådan relation kan exemplifieras av Tobii:s samarbete med det Silicon Valley-baserade företaget Qualcomm som Tobii:s VD beskriver som en ”medresenär” i det tekniska och ekonomiska ekosystemet. Bägge parter har noggrant anpassat sina teknologier mot varandra för att skapa en gemensam plattform för VR-system.

Att agera agilt i globala tekniska och ekonomiska eko-system

För techbolag som verkar på dynamiska marknader och inom industrier som är svåra att definiera så fungerar inte längre den gamla tidens internationaliseringsanalyser som baseras på grovhuggna uppskattningar om tänkbara marknadens makroekonomi, industriella struktur och rådande konkurrenssituation. Fokus bör istället vara riktat mot att skapa sig en förståelse för den teknologiska utvecklingen och att identifiera kritiska samarbeten som kan leda till en starkare ställning i globala tekniska och ekonomiska ekosystem. Teknikutvecklingen är utspridd över en mängd aktörer på global nivå och det framgångsrika företaget måste hitta vägar att föra samman rele-

vant teknologi genom samarbeten och relationsbyggande. Detta resonemang mynnar ut i tre grundläggande råd till internationaliserande techbolag kopplade till faktorerna i Dunning's ramverk: 1.) Affärspotentialen för ett företags teknik (organisationsfaktor) ska inte utvärderas separat utan ta hänsyn till det värde som kan skapas när den kombineras med andra företags kompetenser. 2.) En marknads attraktivitet (lokaliseringsfaktor) ska inte primärt utvärderas på basis av makroekonomiska mått utan snarare efter den innovationsdynamik och de möjliga samarbeten som företag kan dra nytta av. 3.) För att kontrollera sin verksamhet utomlands (internaliseringsfaktor) så är inte längre ägande och företagsetableringar i egen regi den gånge kontrollformen. Nära samarbeten kan medföra likvärdig kontroll samtidigt som de tillför syre för innovation.

Ni kan läsa mer om ramverket som beskrivs i artikeln i *Globala affärer - Tidlösa principer och strategiska ramverk* (Ekerlids, 2020) Boken vänder sig till alla som arbetar med olika former av globala affärer i strategiska, operativa eller rådgivande roller.



DANIEL TOLSTOY

daniel.tolstoy@hhs.se

Daniel är verksam vid House of Innovation på Handelshögskolan samt avdelningen för industriell teknik på Uppsala Universitet. Daniels forskning handlar främst om internationalisering av små- och medelstora företag.



EMILIA ROVIRA NORDMAN

emilia.rovira@hhs.se

Emilia forskar om företags internationaliseringsprocesser vid Handelshögskolan i Stockholm och vid Mälardalens Högskola. Många av hennes studier undersöker hur företag använder sig av olika typer av nätverk för att lyckas med sin internationella expansion.



SARA MELÉN HÅNELL

sara.melen@hhs.se

Sara forskar vid Handelshögskolan i Stockholm. I sin forskning har Sara studerat tillväxtföretags internationella verksamhet, och de möjligheter och utmaningar som dessa företag möter när de växer internationellt.



ERIK WETTER

erik.wetter@hhs.se

Erik har arbetat flera år med forskning, utbildning och rådgivning relaterat till digital innovation samt tillväxtstrategier för svenska techbolag. Han har även flerårig erfarenhet från Asien och har varit gästforskare i Singapore och på Filippinerna.