

# Möjligheter upptäckta av en slump: Strategier och kunskap på nya utländska marknader

*Mikael Hilmersson, Martin Johanson, Heléne Lundberg och Stylianos Papaioannou*



# Möjligheter upptäckta av en slump: Strategier och kunskap på nya utländska marknader

*Mikael Hilmersson, Martin Johanson, Heléne Lundberg och Stylianos Papaioannou*

Trots att forskare, och inte minst företagarna själva, är medvetna om slumpens påverkan på företagets internationaliseringsprocesser så har få studier intresserat sig för slumpmässiga händelser och den påverkan de kan ha på verksamheten. Den här rapporterade studien adresserar denna brist genom att med hjälp av en enkät till svenska små och medelstora tillverkande företag undersöka sambanden mellan nya potentiella kunder identifierade av en slump, strategier i form av rigid planering och systematisk sökning samt erfarenhetsbaserad kunskap och överlappande kunskap i internationella affärsnätverk. Resultaten visade att erfarenhetsbaserad kunskap och överlappande kunskap i affärsnätverket leder till mer rigid planering och systematiskt sökande efter nya kunder. Båda dessa sätt att agera leder i sin tur till att företagen agerar på färre möjligheter att göra affärer med nya kunder identifierade av en slump. Studien har utförts av Heléne Lundberg vid CER (tillsammans med Mikael Hilmersson, Göteborgs universitet, Martin Johanson, Högskolan i Dalarna och Stylianos Papaioannou, Uppsala universitet). Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "Serendipitous opportunities, entry strategy, and knowledge in firms' foreign market entry" (Hilmersson, Johanson, Lundberg och Papaioannou, 2021).

## Inledning

Studier har visat att slumpen ofta spelar in när företag identifierar nya möjligheter på internationella marknader.<sup>1</sup> Slumpens påverkan uppmärksammas emellertid inte alltid i internationaliseringsstudier. Det har snarare funnits en tendens att bortse från sådana händelser när modeller skapats.<sup>2</sup> Det kan därför vara en förbisedd förklaring till att internationaliseringsprocesser kan se olika ut för olika företag.<sup>3</sup> Detta har uttryckts som "internationalisering sker inte alltid så systematiskt som vissa 'accepterade teorier' framställer det som".<sup>4</sup>

En slumpmässig kontakt med en ny tänkbar kund kan vara ett första led i steget in på en ny marknad. Vi utgår från sådana händelser i vår studie och kallar dem slumpmöjligheter. Tidigare forskning har främst utgått ifrån att en ny möjlighet att gå in på en ny marknad (en ny kund) kan upptäckas antingen som ett förväntat resultat av ett systematiskt sökande eller spontant genom en plötslig upptäckt av något.<sup>5</sup> Vi placerar slumpmöjligheter mellan dessa båda alternativ, som en oväntad upptäckt till

---

<sup>1</sup> Chandra et al. (2009); Jin et al. (2017).

<sup>2</sup> Dew (2009).

<sup>3</sup> Kuivalainen et al. (2012).

<sup>4</sup> Crick och Spence (2005, s. 172).

<sup>5</sup> Fiet (2002); Shane (2000).

följd av ett medvetet sökande efter något annat, d.v.s. i detta fall att man fann en annan typ av kund än man tänkt sig.<sup>6</sup>

Vår utgångspunkt är vidare att sannolikheten för att slumpmöjligheter ska identifieras har ett samband med vilken strategi företaget tillämpar, närmare bestämt om den karakteriseras av strategisk planering och ett systematiskt sökande eller av en hög grad av improviserat handlande. Vårt antagande är att ett aktivt systematiskt sökande på basis av strategisk planering riskerar att leda till att slumpmöjligheter förbises om de inte stämmer in på det förutsedda och planerade, medan ett mer improviserat handlande innebär en större flexibilitet och öppenhet för att ta tillvara även oförutsedda slumpmöjligheter.<sup>7</sup>

Tidigare studier har också påvisat betydelsen av tidigare erfarenheter för vilken typ av strategi företag väljer. Lärdomar från tidigare erfarenheter leder sannolikt till att förmågan att förutse och planera förbättras.<sup>8</sup> Sådan erfarenhetsbaserad kunskap är ofta omedveten och svår att klä i ord. Ett exempel som brukar användas för att beskriva denna typ av kunskap är förmågan att cykla. Den måste man tillägna sig genom egna erfarenheter, det hjälper bara en liten bit på vägen om någon försöker beskriva i ord hur man ska gå tillväga.

En annan typ av kunskap är den som kan förmedlas via beskrivningar och förklaringar, s.k. kodifierad kunskap. För att fortsätta på cykelexemplet skulle det kunna handla om en beskrivning av hur man byter däck eller lagar en punktering. Sådan kunskap kan överföras när företag interagerar med andra företag i affärsnätverket och då kan i vissa fall samma innehåll komma från olika källor. Detta har fördelen att uppgifterna då kan jämföras och verifieras, men det innebär samtidigt att överlappningen inte tillför någon ny kunskap i sig, den blir en s.k. överlappande nätverkskunskap.<sup>9</sup>

## Syfte

Syftet med denna studie är att bidra till ökad kunskap om hur slumpmöjligheter att gå in på nya internationella marknader identifieras, närmare bestämt hur förekomsten av slumpmöjligheter som man valt att agera på påverkas av företagets val av strategi och den kunskap det besitter.

---

<sup>6</sup> Dew (2009).

<sup>7</sup> Sarasvathy et al. (2014).

<sup>8</sup> Francioni et al. (2017).

<sup>9</sup> Expósito-Langa och Molina-Morales (2010).

## Utgångspunkter och hypoteser

*Erfarenhetsbaserad kunskap* utvecklas över tid i takt med att företagen kan testa något, utvärdera, reflektera, pröva i andra sammanhang och jämföra. Allt eftersom omvandlas då erfarenheter till kunskap som kan ligga till grund för planering och handlande, särskilt i situationer som liknar de man tidigare stått inför.<sup>10</sup> De tidigare erfarenheterna kan då liknas vid en kompass som kommer att peka mot nya möjligheter som liknar de som företaget lyckats utveckla tidigare. En traditionell strategisk planeringsprocess innebär att företaget börjar med att fastställa vilket eller vilka mål det önskar uppnå, såsom en specifik typ av kund på en ny marknad. Sedan sammanställs och analyseras information som underlag för utformningen av vägen mot det uppsatta målet.

Tidigare studier har visat att företag med erfarenhetsbaserad kunskap verkar föredra ett systematiskt sökande för att försöka dra nytta av sin kunskap.<sup>11</sup> Det är emellertid ett resurskrävande sätt att agera på och enklast att tillämpa på relativt välkända marknader. Studier av ett mer improviserat sätt att agera har huvudsakligen fokuserat på uppstart av helt nya verksamheter, vilket innebär att osäkerheten är stor.<sup>12</sup> Det är troligt att ett inträde på en ny marknad i högre grad uppfattas som en möjlighet att planera och bearbeta med ett systematiskt sökande.

Hypotes 1a: Ju större erfarenhetsbaserad kunskap från internationella marknader företaget har, ju mer rigida planer upprättar det i försöken att finna nya affärsmöjligheter.

Hypotes 1b: Ju större erfarenhetsbaserad kunskap från internationella marknader företaget har, ju mer systematiskt kommer det att söka efter nya affärsmöjligheter.

*Överlappande kunskap* uppstår när företag i ett affärsnätverk delvis har samma kunskaper. Den kunskap som förmedlas i interaktion kommer då att till vissa delar redan vara känd.<sup>13</sup> Detta förhållande är särskilt sannolikt när företagen i fråga har ett nära samarbete som utvecklats under en lång tid. Då har informationsutbytet pågått länge och man har hunnit lära av varandra så att även delar av det som till en början skiljde dem åt kunskapsmässigt över tid har blivit delad kunskap. Ju närmare knutna till varandra företagen i ett affärsnätverk är, ju mer överlappande kunskap kan förväntas. Blir överlappningen stor underlättas samarbetet eftersom den ömsesidiga förståelsen ökar, men på lång sikt är denna situation problematisk eftersom företagen då får en begränsad mängd ny information som kan stimulera och driva på den fortsatta utvecklingen.

---

<sup>10</sup> Zollo och Winter (2002).

<sup>11</sup> Cunha et al. (2010).

<sup>12</sup> Sarasvathy (2001).

<sup>13</sup> Expósito-Langa och Molina-Morales (2010).

Överlappningen underlättar emellertid planering då förhållandena upplevs som välkända och möjliga att förutse. Bristen på tillgång till ny information kan emellertid tvinga fram ett systematiskt sökande eftersom ny information då inte är något som man annars konfronteras med mer eller mindre slumpmässigt i de vardagliga kontakterna med andra företag.

Hypotes 2a: Ju mer företagets internationella affärsnätverk karakteriseras av överlappande kunskap, ju mer rigida planer upprättar det i försöken att finna nya affärsmöjligheter.

Hypotes 2b: Ju mer företagets internationella affärsnätverk karakteriseras av överlappande kunskap, ju mer systematiskt kommer det att söka efter nya affärsmöjligheter.

Det finns många argument för att företag ska tillämpa en *rigid planering*, inte minst för att det skapar ett fokus för verksamheten och riktar ansträngningarna mot ett gemensamt mål.<sup>14</sup> Sådan planering består av två delar. Först genomförs en systematisk analys av vad som hänt tidigare på olika marknader. Sedan sker själva planeringsprocessen som innebär att olika handlingsalternativ värderas och rangordnas på väg mot en slutlig plan för mål och medel.<sup>15</sup> Man försöker alltså kontrollera utfallet, vilket indikerar att överraskningar inte välkomnas om de avviker från planen. Tidigare studier har också visat att så är fallet; företag som tillämpar rigid planering agerar på färre slumpmöjligheter.<sup>16</sup>

Hypotes 3: Ju mer rigid planering företaget tillämpar, ju lägre blir inflytandet av slump när nya affärsmöjligheter identifieras.

Företag som tillämpar *systematisk informationssökning* tror sig veta hur de ska göra för att hitta önskade affärsmöjligheter (i vårt fall nya kunder) på den nya marknaden. Mål och medel är klargjorda och det önskade utfallet definierat. Det finns med andra ord en tro att den kunskap och de erfarenheter man har sedan tidigare ska vara tillräckliga för att leda till det önskade målet och att det bästa utfallet kommer att vara det som går att fastställa på förhand.

Under sökandet kan företaget ändå stöta på slumpmöjligheter, d.v.s. inte förutsedda möjligheter.<sup>17</sup> Frågan är då hur dessa betraktas. Om sökandet är starkt målstyrt finns en risk att de möjligheter som inte faller inom ramen för det uppsatta målet negligeras

---

<sup>14</sup> Locke och Latham (1990).

<sup>15</sup> Sarasvathy (2001).

<sup>16</sup> Cunha et al. (2010).

<sup>17</sup> Dew (2009).

eller att deras potential inte utvärderas fullt ut. De kan därför förbises eller väljas bort, trots att de i många avseenden har en stor potential.

Hypotes 4: Ju mer systematisk informationssökning företaget tillämpar, ju lägre blir inflytandet av slump när nya affärsmöjligheter identifieras.

### Tillvägagångssätt

Studien baseras på en enkät som förutom ett antal bakgrundsfrågor innehåller påståenden kopplade till variablerna erfarenhetsbaserad respektive överlappande nätverksskunkap, planering, systematiskt sökande och slumpmöjligheter. Dessa påståenden har svarsalternativ på en sjugradig skala från 1 (instämmer inte alls) till 7 (instämmer helt och hållet) och användes för att testa ovan redovisade hypoteser.

Enkätundersökningen genomfördes på plats hos 160 små och medelstora svenska tillverkande företag (< 250 anställda) som sammantaget rapporterade 234 inträden på nya internationella marknader under de senaste 7 åren, där inträde definierades som den första affären med en kund på denna marknad. Företagsledaren och/eller någon anställd med god kännedom om internationaliseringsfrågor besvarade enkäten. Den insamlade datan analyserades sedan statistiskt med OLS regression.

### Resultat och slutdiskussion

Hypotes 1a och 2a bekräftades, vilket innebär att i denna studie leder både mer erfarenhetsbaserad kunskap och mer överlappande kunskap i affärsnätverket till mer strukturerad planering av inträdet på en ny marknad. Även hypotes 1b och 2b bekräftades, vilket innebär att både mer erfarenhetsbaserad kunskap och mer överlappande kunskap i affärsnätverket leder till ett mer systematiskt sökande efter nya kunder vid inträdet på en ny marknad.

Att även hypotes 3 och 4 bekräftades indikerar slutligen att såväl en hög grad av planering som en hög grad av systematiskt sökande har en negativ inverkan på den grad av slumpmöjligheter som företaget agerar på. Företaget väljer då att fortsätta på den redan inslagna vägen och bortser i högre grad än andra företag från den typen av möjligheter.

Slumpmöjligheter kan visa sig vara mycket lönsamma,<sup>18</sup> men hur företag väljer att agera påverkar således i vilken grad de tas tillvara. Särskilt vid inträde på marknader där förhållandena kan tänkas avvika från vad företaget har tidigare erfarenheter av, kan rigid planering och systematiskt sökande förmodas vara svårt och resurskrävande

---

<sup>18</sup> Dew (2009).

att genomföra. Företaget riskerar dessutom att därigenom ledas till att förbigå möjligheter som ligger vid sidan av det man valt att fokusera. Under sådana förhållanden kan alltså företags tidigare erfarenheter vara av begränsat värde men ändå påverka verksamheten, medan nystartade företag som agerar mer förutsättningslöst och flexibelt kan ta sig an sådana möjligheter.

Bilden är dock inte entydig då tidigare studier visat att erfarna företagsledare ofta väljer att improvisera, snarare än planera, när de startar en ny verksamhet.<sup>19</sup> Förhållandena behöver med andra ord nyanseras ytterligare med tydligare definitioner av olika förhållanden på marknaden och tydligare mått på graden av planering och systematiskt sökande vs. improvisation i företags agerande. Att agera på slumpmöjligheter kan också vara en fråga om riskvillighet vilket gör dessa ställningstaganden komplexa för företagsledare. Vi välkomnar därför fortsatt forskning om dessa frågor.

---

<sup>19</sup> Sarasvathy (2001).

## Referenser

- Chandra, Y., Styles, C. och Wilkinson, I. (2009), "The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries". *International Marketing Review*, Vol. 26, Nr. 1, s. 30-61.
- Crick, D. och Spence, M. (2005), "The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies". *International Business Review*, Vol. 14, Nr. 2, s. 167-185.
- Cunha, M.P., Clegg, S.R. och Mendonca, S. (2010), "On serendipity and organizing". *European Management Journal*, Vol. 28, Nr. 5, s. 319-330.
- Dew, N. (2009), "Serendipity in entrepreneurship". *Organization Studies*, Vol. 30, Nr. 7, s. 735-753.
- Expósito-Langa, M. och Molina-Morales, F. X. (2010). "How relational dimensions affect knowledge redundancy in industrial clusters". *European planning studies*, Vol. 18, Nr. 12, s. 1975-1992.
- Fiet, J.O. (2002), *The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries*, Praeger Press, Westport, CN.
- Francioni, B., Vissak, T. och Musso, F. (2017), "Small Italian wine producers' internationalization: The role of network relationships in the emergence of late starters". *International Business Review*, Vol. 26, Nr. 1, s. 12-22.
- Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H. och Papaioannou, S. (2021), "Serendipitous opportunities, entry strategy and knowledge in firms' foreign market entry". *International Marketing Review*, Vol. 38, Nr. 5, s. 585-612.
- Jin, B., Chung, J.E., Yang, H. och Jeong, S.O. (2017), "Entry market choices and post-entry growth patterns among born globals in consumer goods sectors". *International Marketing Review*, Vol. 35, Nr. 6, s. 958-980.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S. och McNaughton, R. (2012). "Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises". *International Marketing Review*, Vol. 29, Nr. 5, s. 448-465.
- Locke, E.A. och Latham, G.P. (1990), *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Sarasvathy, S.D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nr. 2, s. 243-263.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J.G. och Bhagavatula, S. (2014), "An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and proactive possibilities". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 38, Nr. 1, s. 71-93.
- Shane, S.A. (2000), "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities". *Organization Science*, Vol. 11, Nr. 4, s. 448-469.
- Zollo, M. och Winter, S.G. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, Vol. 13, Nr. 3, s. 339-351.