



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

**Företagsekonomiska institutionen**

**FEKH99**

**Examensarbete kandidatnivå i Entreprenörskap och Innovation, 15 Hp.**

**Vårterminen 2016**

## **Internationellt Entreprenörskap**

- Vilka utmaningar upplever svenska entreprenörer då de etablerar sig utomlands?

**Författare:** *Erik Ivarsson, Michaela Lorenius och Lovisa Svensson*

**Handledare:** *Caroline Wigren*

## **Sammanfattning**

**Examensarbetets titel:** *Internationellt Entreprenörskap - Vilka utmaningar upplever svenska entreprenörer då de etablerar sig utomlands?*

**Seminariedatum:** 2016-06-02

**Ämne/kurs:** FEKH99, Examensarbete kandidatnivå i Entreprenörskap och Innovation, 15 Hp.

**Författare:** Erik Ivarsson, Michaela Lorenius och Lovisa Svensson.

**Handledare:** Caroline Wigren

**Fem nyckelord:** *International Entrepreneurship, Internationalization, Liability of Foreignness, Legitimacy och Entrepreneurial Process.*

**Syfte:** *Uppsatsens syfte är att utifrån den insamlade empirin och med hjälp av valda teorier tolka och förstå vilka utmaningar som svenska entreprenörer möter då de etablerar sig på utländska marknader.*

**Metod:** *Uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie och ansatsen är abduktiv. Totalt har 15 personer intervjuats genom semistrukturerade intervjuer i Köpenhamn, Paris och Shanghai.*

**Teoretiska perspektiv:** *Den teoretiska basen i uppsatsen består av fyra huvudsakliga teorier vilka handlar om internationellt entreprenörskap, den entreprenöriella processen, Liability of Foreignness och legitimitet.*

**Empiri:** *Det empiriska materialet består av totalt 15 intervjuer, varav fem är utförda på plats i respektive land. Dessa tillsammans med de valda teorierna, ligger sedan till grund för uppsatsens analys och resultat.*

**Resultat:** *Uppsatsen visar på tre slutsatser. Den första är att entreprenörer som präglats av internt stimulerad idéidentifiering tycks möta färre utmaningar, den andra visar att kognitiv legitimitet och att förstå andra länders normer och värderingar är en viktig parameter då man önskar få förståelse för begreppet utmaningar. Den sista och mest framträdande slutsatsen är att entreprenörer som etablerar en vertikal affärsverksamhet kan identifiera Possibilities of Foreignness snarare än Liability of Foreignness.*

## **Abstract**

**Title:** *International Entrepreneurship - What challenges experience Swedish entrepreneurs when they establish companies abroad?*

**Seminar date:** 2016-06-02

**Course:** *FEKH99, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)*

**Authors:** *Erik Ivarsson, Lovisa Svensson och Michaela Lorenius*

**Advisor:** *Caroline Wigren*

**Key words:** *International Entrepreneurship, Internationalization, Liability of Foreignness, Legitimacy och Entrepreneurial Process.*

**Purpose:** *The purpose of this thesis is, based on the collected empirical data and with the help of selected theories, to interpret and understand the challenges that Swedish entrepreneurs face when they establish in foreign markets.*

**Methodology:** *The essay is based on a qualitative case study, and we apply an abductive approach. A total of 15 people were interviewed through semi-structured interviews in Copenhagen, Paris and Shanghai.*

**Theoretical perspectives:** *The theoretical basis of the thesis consists of four main theories which are theories about international entrepreneurship, the entrepreneurial process, Liability of Foreignness and legitimacy.*

**Empirical foundation:** *The empirical material consists of a total of 15 interviews, conducted in Denmark, France and China. This is the basis for the thesis' analysis and result.*

**Conclusions:** *This thesis shows three conclusions. The first is that internally stimulated opportunity recognitions seem to face fewer challenges, the second shows that cognitive legitimacy and to understand other countries' norms and values is an important parameter when one wishes to understand the concept of challenges. The last and most prominent conclusion is that entrepreneurs who establish a vertical business can identify Possibilities of Foreignness.*

## Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	7
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Tidigare forskning och teoretiskt gap .....	8
1.3 Syfte och frågeställning .....	10
1.4 Avgränsningar för studien .....	10
1.5 Disposition .....	12
1.6 Definitionslista .....	13
2. Metod .....	14
2.1 Val av fall och empiri .....	14
2.2 Insamling av data och källkritiska överväganden .....	15
2.3 Analysnivå & urval av respondenter .....	16
2.4 Perspektiv .....	20
2.5 Intervjumetod och formulering av intervjufrågor .....	21
2.6 Utförande av intervjuer .....	21
2.7 Databearbetning i form av kodning och analys av empiriskt material .....	22
2.8 Kvalitativ forskningsmetod .....	23
2.9 Ansats .....	24
2.10 Forskningsmetod och vetenskapliga utgångspunkter .....	25
2.10.1 Konstruktionistiskt synsätt .....	25
2.10.2 Tolkande perspektiv .....	26
2.10.3 Trovärdighet och vetenskaplig kvalitetsbedömning .....	27
3. Teoretisk referensram .....	28
3.1 Motivering av teorival .....	28
3.1.1 Internationellt Entreprenörskap .....	29
3.1.2 Den entreprenöriella processen .....	29
3.1.3 Liability of Foreignness .....	30
3.1.4 Legitimitetsteori .....	30
3.1.5 Sammanfattning av teorival .....	31
3.2 Teori .....	31
3.2.1 Internationellt Entreprenörskap .....	31
3.2.2 Den entreprenöriella processen .....	31
3.2.3 Liability of Foreignness .....	33
3.2.4 Legitimitet .....	36
4. Empiri .....	38
4.1 Danmark .....	38
4.1.1 Den entreprenöriella processen .....	38
4.1.2 Liability of Foreignness .....	40
4.1.3 Legitimitet .....	43
4.2 Frankrike .....	45
4.2.1 Den entreprenöriella processen .....	45
4.2.2 Liability of Foreignness .....	47
4.2.3 Legitimitet .....	49

4.3 Kina.....	51
4.3.1 Den entreprenöriella processen.....	51
4.3.2 Liability of Foreignness.....	53
4.3.3 Legitimitet.....	55
5. Analys.....	58
5.1 Den entreprenöriella processen.....	58
5.2 Liability of Foreignness.....	61
5.3 Legitimitet.....	63
6. Studiens slutsatser.....	64
6.1 Förslag på vidare forskning.....	66

### **Figurförteckning**

Figur 1 – The Entrepreneurial Process (Bahve, 1994)

Figur 2 – Studiens slutsatser från det empiriska materialet, åskådliggjorda i ett egenarbetat venndiagram.

## **Förord**

*“Denna uppsats är en jämförande kvalitativ studie som baseras på totalt tolv intervjuer med svenska entreprenörer som har etablerat sig i Danmark, Frankrike och Kina. Vi vill rikta ett stort tack till alla som tagit sig tid att träffa oss på plats och besvara våra frågor. Vi har även genomfört intervjuer med Business Sweden i respektive land, vilka vi vill tacka för deras engagemang och att de bistått med värdefull information och material till uppsatsen”.*

## **1. Introduktion**

*I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till det valda ämnet och vi redogör för varför vi anser uppsatsämnet aktuellt att studera. Därefter presenteras tidigare forskning och det teoretiska gap som identifierats. Vidare redogör vi därefter för uppsatsens syfte och studiens avgränsningar. Avslutningsvis förklarar vi uppsatsens disposition och definierar centrala begrepp.*

### **1.1 Bakgrund**

*”Sverige är en liten, öppen ekonomi. Vårt beroende av omvärlden ökar och det blir allt viktigare för företag att agera med hela världen som marknad”. (Tillväxtanalys, 2014)*

Internationellt entreprenörskap är ett område som anses bli allt viktigare och för att överleva behöver alla typer av företag söka sig till en internationell kontext, såväl stora som små (Sommer, 2010). I takt med att världsekonomin blir alltmer integrerad till följd av eliminerade barriärer för handel och mer avancerad teknologi förväntas internationellt entreprenörskap vara ett fortsatt växande och aktuellt ämne (Lu & Beamish, 2001). Internationellt entreprenörskap handlar kort sagt om processen för en entreprenör att etablera sig utomlands eller göra affärer över nationsgränser (Zahra, 2005).

Den globalisering som skett under 2000-talet har bidragit till öppnare marknader, lägre transaktionskostnader och ökad tillgång på personal med internationell erfarenhet (Zahra, 2005). Detta har öppnat upp för många nya möjligheter och till följd av detta har allt fler entreprenörer avsiktligt etablerat sig på andra marknader än den inhemska där de har sitt medborgarskap (Madsen & Servais, 1997).

På olika geografiska marknader råder det skillnader i marknadsförutsättningar (Sommer, 2010). Entreprenörer som etablerar sig på utländska marknader sägs möta fler utmaningar än inhemska aktörer just på grund av att de är utländska i sitt sammanhang (Lu & Beamish, 2001). I denna uppsats är det dessa utmaningar som kommer vara huvudfokus då vi ämnar skapa förståelse för hur dessa utmaningar tar sig i uttryck för de entreprenörer som etablerar sig i en internationell kontext.

## 1.2 Tidigare forskning och teoretiskt gap

En av de mest citerade modellerna inom ekonomisk teori som förklarar hur företag internationaliseras är den så kallade Uppsalamodellen. När modellen publicerades i början på 1970-talet fick den stor genomslagskraft. Studien i Uppsalamodellen genomfördes på stora svenska industriföretag och baseras således på dessas internationaliseringsprocess. Uppsalamodellens utgångspunkt är att företags beslut om internationalisering grundar sig på en avvägning mellan vinst och potentiell risk. Modellen beskriver företags internationalisering som en stegvis process och hur företag i den initiala fasen expanderar till närliggande marknader och därefter stegvis till geografiskt mer avlägsna marknader (Johanson & Vahlne, 1977).

Många av de studier vi har tagit del av har fokuserat på internationalisering som just en process, vilken har beskrivits av bland annat den ovannämnda Uppsalamodellen (Johanson & Vahlne, 1977) och Nätverksmodellen (Johanson & Vahlne, 2003). Ytterligare studier har fokuserat på Born Global teori, vilket är en teori som beskriver företag som från och med starten har som huvudsyfte att verka i en multinationell kontext (McDougall et.al., 1991).

Det har blivit allt vanligare att företag redan från början verkar i en internationell kontext, utan att först ha varit etablerade på den inhemska marknaden, något som av flera forskare beskrivs som ett allt viktigare fenomen att studera (Oviatt & McDougall, 1994; Zahra, 2005). Skillnaden mellan dessa och de ovannämnda Born Global-företagen, är att Born Global-företagen även etablerar sig på den inhemska marknaden vid starten. Vi har i denna uppsats valt att titta på den efterfrågade gruppen av företag som etablerat sig på utländska marknader utan att först haft företaget etablerat på den inhemska marknaden. Vi kommer att titta på svenska entreprenörer som från början startat på tre olika marknader runt om i världen. Följaktligen hamnar denna uppsats inom ramen för internationellt entreprenörskap. Vi ämnar undersöka och skapa förståelse för vilka utmaningar som svenska entreprenörer upplevt vid sin utlandsetablering. Anledningen att vi väljer denna infallsvinkel är mot bakgrunden som beskriver aktualiteten i ämnet och att det är av allt större vikt att integreras i en internationell kontext för att skapa och bygga konkurrenskraftiga företag. Vi tror därmed att denna uppsats kan vara ett värdefullt bidrag för de svenska entreprenörer som funderar på att ge sig ut på främmande marknader.



Då man talar om utmaningar för utländska aktörer är det inom litteraturen som behandlar internationellt entreprenörskap vanligt att begreppet ”Liability of Foreignness” frekvent förekommer. För att förklara begreppet, brukar man ställa det mot ett annat begrepp, benämnt Liability of Newness. Alla nya entreprenörer möter Liability of Newness oavsett vilken marknad de etablerar sig på. Begreppet Liability of Newness syftar på de utmaningar som alla start-up företag möter och dessa kan bland annat bestå av att hitta investerare, bygga upp affärsnätverk och att hitta rätt personal med passande kvalifikationer för företaget (Lu & Beamish, 2001).

Liability of Foreignness är ett begrepp som inkluderar alla de utmaningar som utländska företag möter, utöver de som alla företag möter såväl inhemska som utländska. Liability of Foreignness består av utmaningar som grundar sig i skillnader i politiskt klimat, kulturella skillnader, rent ekonomiska skillnader och skillnader i lagar och regler mellan olika länder (Lu & Beamish, 2001). Därmed innefattar begreppet alla de kostnader som tillkommer för ett företag just för att de är utländska (Hymer, 1976; Zaheer, 1995).

De tillkommande kostnaderna brukar delas in i skilda kategorier som grundas på fyra olika faktorer: 1) det geografiska avståndet, med hänsyn till exempelvis transportkostnader och kommunikationssvårigheter; 2) företagets avsaknad av ursprung i den lokala miljön, såsom brist på kunskap och information om marknaden; 3) legitimitetsbegränsningar som en följd av det aktuella företagsklimatet, såsom skepticism mot utländska företag och ekonomisk nationalism; 4) restriktioner i hemlandet, exempelvis begränsningar av försäljning av vissa varor till vissa länder (Zaheer, 1995).

Hur stor betydelse dessa kostnader har och vilka åtgärder företagen kan vidta för att hantera dem, varierar beroende på bransch, företag, värdland och vilket land företaget kommer från. Oavsett källan till kostnaden antyder Liability of Foreignness att utländska företag kommer att ha sämre lönsamhet än lokala företag, och att möjligheterna därmed är mindre att överleva (Zaheer, 1995). Liability of Foreignness med ovannämnda innebörd, sägs, enligt litteraturen, leda till att företag uppnår begränsad legitimitet när de etablerar sig på en utländsk marknad (Edman, 2009 s.1).

På senare tid har undersökningar gjorts som påvisat att Liability of Foreignness inte alltid behöver betyda en negativ påverkan på företag som etablerar sig på en utländsk marknad. Tvärtom kan Liability of Foreignness ibland visa sig vara en tillgång och vad som har en negativ påverkan i ett land behöver nödvändigtvis inte ha det i ett annat land. I dessa studier har England, särskilt London, nämnts som ett dynamiskt land med många olika kulturer och nationaliteter där det inte är några problem att agera som utlänning och allt är möjligt för även denna grupp. De asiatiska länderna däremot har dock angetts som mycket svåra att etablera sig i bland annat av den anledning att statsmakterna där sägs ha en hård kontroll (Nachum, 2009).

Mot bakgrund av ovan sagda, kommer vi att titta på utmaningarna som svenska entreprenörer möter genom begreppet Liability of Foreignness. Då vi är medvetna om den tidigare forskningen, bidrar detta till att vi kommer ha ett öppet förhållningssätt till att påverkan kan innefatta både positiva och negativa aspekter, när vi undersöker utmaningar för svenska entreprenörer i relation till begreppet Liability of Foreignness.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet för denna uppsats formuleras med utgångspunkt i ovan förda diskussion samt det teoretiska gap vi identifierat utifrån tidigare forskning, vilket ger oss följande frågeställning:

*Vilka utmaningar upplever svenska entreprenörer då de etablerar sig utomlands?*

Syftet med denna uppsats är sålunda att redogöra och skapa förståelse för vilka utmaningar svenska entreprenörer upplever då de etablerar sig på en utländsk marknad. Ett nyckelbegrepp genom uppsatsen kommer vara begreppet Liability of Foreignness och genom teorier kring detta begrepp avser vi besvara uppsatsens syfte.

### **1.4 Avgränsningar för studien**

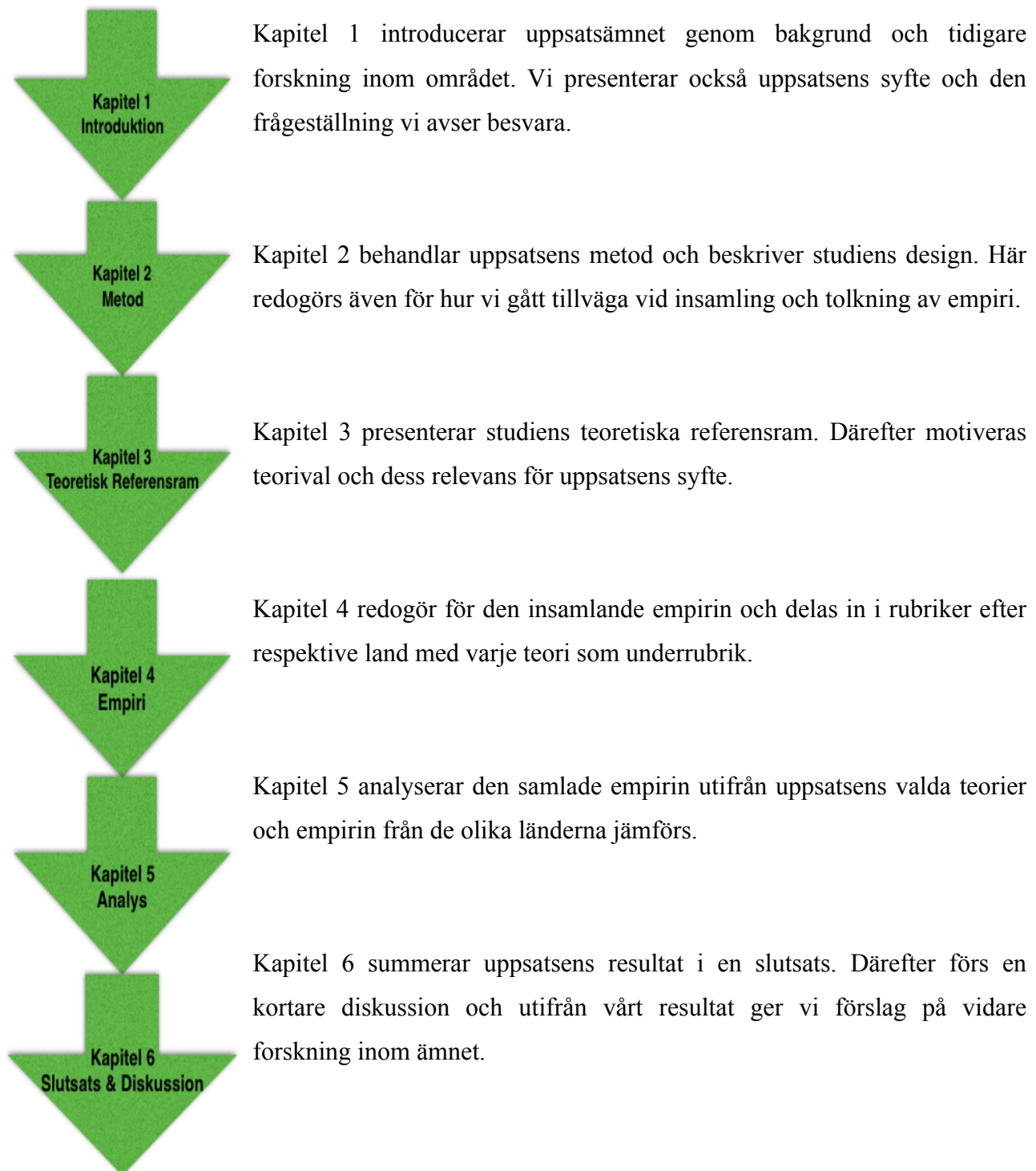
För att kunna utreda begreppet Liability of Foreignness har vi valt att studera svenska entreprenörer som från första dag startat sitt företag på en annan marknad än den svenska. Vi avser således att undersöka Liability of Foreignness genom att specifikt studera svenska entreprenörer som kan betecknas som utländska i sammanhanget. Vi har gjort en medveten

avgränsning för att undvika komplexiteten som skulle uppstå om vi valde att även undersöka andra utländska medborgare som etablerat sin verksamhet på de aktuella marknaderna. Liability of Foreignness är till sin natur ett komplext ämne och begrepp där olika kulturer, nationaliteter och historia kan ge upphov till en stor spridning av hur man upplever innebörden av begreppet.

Vidare har avgränsningar gjorts till tre specifika marknader: den danska, franska och kinesiska marknaden. En annan avsiktlig avgränsning är att vi endast undersökt entreprenörer som bedriver tjänsteverksamhet.

Utifrån Zaheer's (1995) teori om Liability of Foreignness har även andra avgränsningar gjorts. Eftersom vi, som ovan angetts, endast kommer att fokusera på tjänsteföretag som från början etablerat sig på en utländsk marknad i syfte att verka där, bedömer vi punkterna 2 och 3 som mest intressanta för hur Liability of foreignness påverkar svenska entreprenörer som etablerar sig på en utländsk marknad. Anledningen till att punkt 1 och 4 inte undersökts närmare är för att dessa punkter fokuserar på hur geografiska avstånd och restriktioner för handel från hemlandet påverkar företag. Detta blir aktuellt för oss till följd av att våra företag inte exporterar sina tjänster och inte påverkas av handelshinder och transportkostnader. Vi kommer i denna uppsats istället behandla punkterna 2 och 3 när vi utreder hur Liability of foreignness påverkar svenska entreprenörer som etablerar sig på en utländsk marknad. Då denna uppsats kommer ha ett tolkande perspektiv och utgå från en kvalitativ metod, kan vi emellertid inte mäta exakta kostnader i dess rätta bemärkelse utan vi väljer istället att skapa en förståelse för dessa eventuella utmaningar som Liability of Foreignness kan bidra till.

## 1.5 Disposition



## **1.6 Definitionslista**

*Här presenteras en diskussion över viktiga och centrala begrepp som genomgående kommer användas i uppsatsen.*

### **Entreprenör**

Vi använder uttrycket “entreprenör” i uppsatsen med samma innebörd som definitionen i Nationalencyklopedin (2016): “entreprenör är en uppfinningsrik och driftig person som startar nya verksamheter, såsom företag, eller som utvecklar nya produkter”.

### **Liability of Foreignness**

En allmänt accepterad definition av “Liability of Foreignness”, är att begreppet innefattar alla kostnader som specifikt uppkommer för företag som etablerar sig utomlands, d v s förutom de kostnader som även de inhemska företagen har. Följaktligen syftar begreppet på alla de kostnader som uppkommer på grund av att företaget är utländskt (Hymer, 1976; Zaheer, 1995). Eftersom vi inte funnit någon översättning i det svenska språket som vi anser stämmer överens med denna innebörd av begreppet, har vi valt att genomgående använda den engelska termen genom uppsatsen.

### **Idéidentifiering**

I uppsatsen har vi valt att översätta den engelska termen “Opportunity recognition” som Bhave (1994) använder sig av, till idéidentifiering. Det engelska begreppet används inom fältet för att beskriva hur entreprenörer går tillväga för att identifiera ursprungsidén som senare ligger till grund för det affärskoncept som entreprenören startar.

## 2. Metod

*I metodavsnittet beskrivs och motiveras olika val och avvägningar som gjorts avseende studiens design, datainsamling samt valet av vetenskapliga utgångspunkter. Diskussion förs kontinuerligt om vilka fördelar och nackdelar olika val medför samt hur vi som författare väljer att förhålla oss till dessa. Avslutningsvis görs en vetenskaplig kvalitetsbedömning av hela avsnittet.*

### 2.1 Val av fall och empiri

Utgångspunkterna och bakgrunden till denna uppsats har presenterats under avsnitten inledning och bakgrund. Här beskrivs de bakomliggande orsakerna till varför vi valde just detta ämne. För att besvara studiens syfte har vi valt att genomföra en fallstudie för tre olika marknader där svenska entreprenörer verkar: Köpenhamn (nordisk), Paris (europeisk) och Shanghai (utomeuropeisk). Vi är intresserade av att belysa vissa unika drag hos varje fall för att sedan kunna göra jämförelser dem emellan, och därigenom uppnå bättre förståelse för uppsatsens syfte.

Infallsvinkeln för vår studie omnämns som ett ideografiskt synsätt (Bryman & Bell, 2013). Enligt Denzin & Stake (2005) finns det tre typer av fallstudier, och i denna uppsats väljs den tredje varianten, *fallstudier som rymmer multipla eller kollektiva fall*. Fallen motiveras utifrån kopplingen till Zaheers (1995) forskning, där intresset för studien är entreprenörens avsaknad av ursprung i den lokala miljön. Valen av de olika marknaderna motiveras således med att vi var intresserade av att se hur väl knutet begreppet Liability of Foreignness var till utmaningar på marknader med olika geografiska avstånd, vilket föranledde beslutet att granska en nordisk marknad, en europeisk marknad samt en utomeuropeisk marknad.

Enligt Världsbankens index, "ease of doing business", finns det signifikanta skillnader mellan länderna som utgör våra fall. Detta index rankar länder från 1 till 189, där första platsen innebär att det är enklast att göra affärer i landet. Indexet tar även hänsyn till regleringar för företagande på respektive marknad. Enklast att göra affärer är i Danmark som kommer på tredje plats. Frankrike ligger enligt detta index på plats 27. Av våra tre länder är det svårast att göra affärer på den kinesiska marknaden, som kommer på plats 83 (World Bank, 2016).

Vid urvalet av länder strävade vi efter länder med stora marknader där svenskar har en frekvent etablering. Genom Business Swedens hemsida inhämtade vi information och motiverade därefter våra val genom denna information. Därmed motiveras valet av varje specifik marknad enligt följande: Danmark ligger geografiskt nära och strategiskt bra till för svenskar och Business Sweden beskriver landet som en bra marknad för svenska företag som är i uppstartsfasen av sin internationalisering (Business Sweden, Danmark, 2016). Frankrike har en central position i Europa och är världens femte största ekonomi. Möjligheterna för utländska aktörer att etablera sig i landet beskrivs också enligt Business Sweden som attraktiva. Svenska företag har på senare tid ökat sina samarbeten med landet och svenskar beskrivs ha ett gott renommé (Business Sweden, Frankrike, 2016). Kina ansågs vara en intressant marknad genom att den ökar det geografiska avståndet från Sverige signifikant. Samtidigt är det en intressant marknad för svenska företag då den kinesiska marknaden idag är en av världens största ekonomier. Business Sweden beskriver också att de ser en trend gällande svenska företag som etablerar sig på marknaden i syfte att bedriva tjänsteföretag, något som är en central del i denna uppsats (Business Sweden, Kina, 2016).

Ett vanligt problem vid fallstudier med kvalitativ karaktär är extern validitet och generaliserbarhet. Vår uppsats gör inga anspråk på att dra generella eller långtgående slutsatser för kategorier av företag och entreprenörer utifrån de fall som undersöks. Istället ligger fokus på att förstå Liability of Foreignness och undersöka vad entreprenörerna upplever vara utmaningar med sin etablering. Fallstudierna utgör på så vis inget urval som antas kunna representera en större helhet av företag. Studien är designad på ett sådant sätt att generaliserbarhet, i den mån det uppnås, i så fall blir rent begreppsligt kring Liability of Foreignness som koncept, där förståelse för hur entreprenörer påverkas av detta bättre kan förstås.

## **2.2 Insamling av data och källkritiska överväganden**

Insamling av data har framförallt skett genom primärdata, men även sekundärdata förekommer i uppsatsen. Primärdata utgörs av intervjuer av semistrukturerad karaktär, för vilka vi på förhand har konstruerat frågor. Mer om hur processen för att generera primärdata gått till återfinns under rubrik 2.5. Sekundärdata utgår från främst vetenskapliga publikationer, men även akademisk kurslitteratur och publikationer av myndigheter (Tillväxtanalys, Europeiska Unionen, Business

Sweden) förekommer. Kurslitteratur och vetenskapliga artiklar används i litteraturgenomgången för att undersöka tidigare forskning och identifiera relevanta teorier för studiens syfte och för att få en bättre bild av hur forskningsområdet är sammansatt. I denna process använder vi oss av tjänsterna LUBsearch och Google Scholar. Söktermer som använts är främst följande; Liability of Foreignness, Internationalization, International Entrepreneurship, Legitimacy och Entrepreneurial Process.

Det är viktigt att förhålla sig kritiskt till det insamlade materialet som ligger till grund för uppsatsen för att nå bra kvalitet i analysen. Allt material har utvärderats och granskats så att det har förankring i forskning eller teorier som bedöms vara trovärdiga. Vid datainsamlingen av sekundärdata är det mycket viktigt att materialet är trovärdigt och icke tesdrivande. Alla artiklar som använts är citerade av många forskare enligt Google Scholar och Researchgate, och artiklarna är publicerade i tidskrifter som har högt anseende, vilket gör att vi betraktar dem som seriösa och trovärdiga. Publikationer som inte rör akademiska teorier, såsom publikationer från myndigheter, har granskats för att säkerställa trovärdigheten. Eftersom avsändaren är just en myndighet som har som uppdrag att objektivt informera och genomföra rapporter om diverse fenomen har dessa rapporter bedömts som tillförlitliga. Dock är det viktigt att vara medveten om att syftet från författarna i stor omfattning kan prägla den bild som lyfts fram i denna typ av publikationer (Bryman & Bell, 2013). Dessutom kan information aktivt valts att utelämnas. Dock gör vi bedömningen att de sekundärkällor vi använt oss av har hög tillförlitlighet.

### **2.3 Analysnivå & urval av respondenter**

De primära mät- och analysenheterna för studien är individer, tillhörande kategorin ”entreprenörer” (se definition av begrepp under punkt 1.6). Vi har även intervjuat individer som är anställda i en organisation, Business Sweden. Detta är en statlig organisation under utrikesdepartementet som har till uppgift att stödja svenska företag utomlands såväl som utländska företag som vill etablera sig i Sverige (Business Sweden, 2016). En representant för Business Sweden har intervjuats på plats i respektive land. Intresset för studien är deras perspektiv som just individer, utifrån erfarenheterna de bär med sig från anställningen från Business Sweden.



Enligt Bryman och Bell är det viktigt att ha ett selektivt urval av respondenter som svarar mot uppsatsens syfte när man genomför en kvalitativ undersökning. Urvalet kan delas in två huvudsakliga moment, population och sample (Bryman & Bell, 2013).

Populationen utgör den grupp vi valt att inhämta information från. Alla svenska entreprenörer, verksamma i utlandet, har varit av intresse för oss i studien. Dock har avgränsningar gjorts avseende geografisk marknad, och i urvalsprocessen har följande kriterier för entreprenörerna ställts upp:

- Entreprenören ska ha färre än 50 anställda vid intervjutillfället
- Entreprenören ska bedriva en verksamhet som är relaterad till tjänsteverksamhet
- Entreprenören ska vara svensk medborgare och uppvuxen i Sverige
- Entreprenören ska ha etablerat sig på marknaden efter år 2000

I denna uppsats undersöks små företag i enlighet med EU:s definition; "Små företag: företag med färre än 50 anställda och en årsomsättning eller balansomslutning som inte överstiger 10 miljoner euro" (Europeiska Gemenskapernas Kommision, 2016).

Anledningen till att vi ställt upp kriterier i urvalet är för att skapa en viss form av homogenitet i urvalet, eftersom studien annars skulle behövt vara väsentligt mycket mer omfattande för att slutsatserna skall kunna uppvisa trovärdighet. Det finns forskning som antyder att entreprenörer som kategori av individer inte uppvisar några generiska drag (Aldrich & Zimmer, 1990), vilket medför att vi bedömt det som mer relevant att skapa en urvalsram där ett visst mått av homogenitet finns. Därav är det också viktigt att poängtera att de slutsatser som görs i studien inte nödvändigtvis kan överföras till entreprenörer som helhet. Det är därför viktigt att understryka att ett eventuellt kunskapsbidrag skall betraktas i ljuset av de avgränsningar som gjorts.

Ett annat val vi gjort för att studien ska uppvisa homogenitet, är att vi endast valt att undersöka entreprenörer vars företag relaterar till tjänsteverksamhet. Anledningen till att detta val gjorts är för att producerande företag kan möta andra typer av hinder än vad tjänsteföretag gör. Företag

som producerar varor kan vara i större behov av leverantörer och initialt kapital för att göra nödvändiga inköp av insatsvaror och maskiner än vad tjänsteföretag är. Beroende på om företaget är ett tjänste- eller tillverkningsföretag är det troligt att miljön och drivkrafterna till att etablera ett företag på en annan marknad än den inhemska skiljer sig åt. För att inte riskera att uppsatsens omfång blir för stort samt för att skapa homogenitet i urvalet har vi därför valt att inrikta uppsatsen mot tjänsteföretag.

Fem kriterier har vi låtit variera i urvalet av respondenter. Dessa faktorer är:

- Kön
- Ålder
- Utbildning
- Typ av tjänsteföretag som entreprenören bedriver
- Tidigare erfarenhet av att driva företag

Anledningen till att dessa faktorer tillåtit variera beror på att vi inte vill att urvalet ska bli för snävt. Eftersom syftet med uppsatsen är att skapa bättre förståelse för utmaningar relaterade till Liability of Foreignness anser vi att variation i ovanstående fem faktorer kan bidra med en bättre helhetsbild av vilka utmaningar entreprenörer möter.

Att ha tidigare erfarenhet av att driva företag är dock en parameter som kan påverka hur entreprenörerna resonerar och pratar om vilka utmaningar de upplever att de mött i sitt entreprenörskap. En entreprenör som har erfarenhet sedan tidigare av att driva företag har sannolikt lärt sig mycket av de misstag som denne gjort, och troligtvis påverkar detta hur personen svarar och ser på olika utmaningar.

På nästa sida presenteras hur de fem faktorerna kön, ålder, utbildning, typ av tjänsteföretag som entreprenören bedriver samt tidigare erfarenhet av att driva företag fördelas mellan de olika länderna.

Entreprenör	Kön	Ålder	Utbildning	Typ av tjänsteföretag	Tidigare erfarenhet av att driva företag
<b>Kina</b>					
Elsa	Kvinna	23	Universitetsexamen	Hunddagis & tjänster därtill	Nej
Louise	Kvinna	26	Universitetsexamen	Konsultföretag i modebranschen	Nej
Henrik	Man	30	Universitetsexamen	Utbildning	Nej
Björn	Man	37	Universitetsexamen	Fastighetsuthyrning	Nej
<b>Frankrike</b>					
Joakim	Man	30	Gymnasieexamen	Socialmedia monitoring	Nej
Carl	Man	25	Universitetsexamen	Annonsering på nätet	Nej
Jonas	Man	26	Universitetsexamen	Konsultföretag i modebranschen	Nej
Alexander	Man	41	Universitetsexamen	Konsultföretag i film- och fotobranschen	Nej
<b>Danmark</b>					
Johan	Man	28	Universitetsexamen	Online-plattform för juridiska avtal	Ja
Carl	Man	27	Universitetsexamen	Online-plattform för försäljningsstöd	Ja
Jakob	Man	32	Universitetsexamen	Verktyg för att mäta "social impact"	Ja
Daniel	Man	29	Universitetsexamen	App som gör det enklare att få nya vanor	Ja

Sett till sample så har vi använt oss av olika strategier för att komma i kontakt med lämpliga respondenter. Vi har exempelvis haft kontakt via inkubatorerna MINC i Malmö och Think i Helsingborg och för att på så vis få kontakt med svenska entreprenörer som verkar i Köpenhamn. Via Facebookgrupper, såsom Öresund Startups har även relevanta entreprenörer identifierats genom att söka på inlägg i gruppen som är gjorda av svenskar bosatta i Köpenhamn. I Kina återfanns entreprenörerna dels genom sökning på Internet och dels via intervjuarens egna kontakter. Business Sweden i Kina bistod också med förmedling till potentiella entreprenörer som skulle kunna ställa upp på intervju. Entreprenörerna i Frankrike hittades via personliga kontakter, samt via Facebookgruppen "Svenskar i Paris". Business Sweden i Frankrike bistod också med förmedling av kontakter.

Urvalet av respondenter kännetecknas i studien av ett snöbollsurval. Genom de kontakter vi fått har vi frågat om ytterligare entreprenörer som uppfyller våra kriterier. Snöbollsurval är ett slags bekvämlighetsurval, men vi anser att det har lämpat sig väl för denna studie. Snöbollsurval har slumpmässiga inslag då det inte på förhand går att veta vilken typ av respondent som kommer intervjuas. Utmaningarna med snöbollsurval är att respondenterna som tas fram kan vara från samma nätverk samt att de kan dela erfarenheter och värderingar (Alvehus, 2013).

## **2.4 Perspektiv**

I uppsatsen utgår vi från hur entreprenörerna och Business Sweden upplever Liability of Foreignness, och genom intervjuer med respondenterna vill vi förstå uppsatsens frågeställning ur deras perspektiv. Intervjuobjektens egna, subjektiva bild och hur de resonerar är därför av intresse, och det är detta som ligger till grund för hur empirin tolkas, analyseras, jämförs och diskuteras. En viktig aspekt av trovärdighet för studien är att vi medvetet försökt få intervjuobjekten att känna sig så bekväma som möjligt, så att de kan uttrycka sig fritt. Våra frågor är dock baserade på valda teorier, men samtidigt har vi med varje intervjuobjekt ställt öppna frågor som lett till diskussioner där intervjuobjekten fått möjlighet att styra samtalet. Syftet med detta har varit att på bästa möjliga vis se uppsatsens syfte ur respondenternas perspektiv.

## **2.5 Intervjumetod och formulering av intervjufrågor**

Intervjufrågorna har sammanställts utifrån tidigare forskning, den teoretiska referensramen, samt uppsatsens syfte, vilka tillsammans har väglett de avgränsningar som gjorts. Intervjufrågorna har formulerats öppet, och är av semistrukturerad karaktär. Denna typ av metod bygger på att frågorna på förhand har definierats och planerats, men att det ges utrymme till följdfrågor, vilket innebär att intervjuprocessen är flexibel (Bryman & Bell, 2013). Specifika teman i intervjun, vår intervjuguide, knyter an till uppsatsens teoretiska ramverk, med specifika men öppna frågor om olika teorier. Vi är dock också intresserade av att få entreprenörerna att berätta mer om sina specifika upplevelser av Liability of Foreignness. Vi vill därför att entreprenörerna ska ha stor frihet att utforma sina egna svar, utan att vi vägleder dem i allt för hög utsträckning.

Intervjufrågorna är initialt brett formulerade och går mot slutet in på konkreta händelser där entreprenörerna får berätta hur de ser på Liability of Foreignness, utan att begreppet nämns. I denna senare del av intervjun är frågorna mer djupgående och vi som författare har aktivt ställt följdfrågor för att få entreprenörerna att öppet berätta om sina upplevelser om att agera som utlänning på en annan marknad än den svenska hemmamarknaden. Med frågor som ”När har du känt dig som mest annorlunda?” har vi kunnat få förståelse för hur respondenterna ser på vår frågeställning utan att explicit ta upp begreppet.

## **2.6 Utförande av intervjuer**

Intervjuerna genomfördes fysiskt genom personligt möte på plats i respektive land hos företagen. Innan intervjun ägde rum skedde mailkontakt, där vi inte redogjorde för studiens syfte utan enbart berättar att vi var intresserade av att intervjua svenska entreprenörer som uppfyller kriterierna under rubrik 2.3. Väl på plats presenterade oss själva och ställde nyfikna frågor om företaget och entreprenörens bakgrund, innan vi började spela in intervjun, och den officiellt påbörjades. Syftet med detta var att skapa en avslappnad relation mellan oss och intervjuobjekten (Bryman & Bell, 2013). Vi ville inte begränsa respondenterna i deras svar, och därför berättades inget om huvudsyftet med uppsatsen. Alla entreprenörer har förfrågats om det varit okej att svaren spelats in, något som ingen motsatt sig. I syfte att få respondenterna att känna sig bekväma och avslappnade (Bryman & Bell, 2013) har vi även frågat om de vill framstå med sina riktiga namn i

uppsatsen eller om de önskar vara anonyma. Endast en av oss som författare har deltagit vid varje intervju.

Sammanlagt har vi genomfört 5 intervjuer per person, vilket resulterat i totalt 15 intervjuer som empirisk grund för uppsatsen.

Entreprenör	Land	Längd på intervju
Elsa	Kina	57 minuter
Louise	Kina	45 minuter
Henrik	Kina	70 minuter
Björn	Kina	55 minuter
Joakim	Frankrike	55 minuter
Carl	Frankrike	41 minuter
Jonas	Frankrike	35 minuter
Alexander	Frankrike	45 minuter
Johan	Danmark	50 minuter
Carl	Danmark	44 minuter
Jakob	Danmark	54 minuter
Daniel	Danmark	38 minuter
Business Sweden	Land	Längd på intervju
Johan Wahlfors	Kina	70 minuter
Robert Wentrup	Frankrike	60 minuter
Klas Arvidsson	Danmark	51 minuter

## 2.7 Databearbetning i form av kodning och analys av empiriskt material

Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats, och därefter har vi gått igenom materialet tillsammans. I denna process har vi analyserat intervjuernas innehåll för att hitta relevanta

teoretiska kopplingar och mönster som inte förklaras av befintliga teorier. Efter att intervjuerna hade slutförts genomfördes en transkribering, med syftet att få fram ett underlag som fungerade som stöd under arbetet och analysen. Eftersom intervjuunderlaget var omfattande och vi ville återge intervjun på ett korrekt sätt transkriberades samtliga intervjuer i nära anslutning till själva intervjutillfället. Dock angavs inte detaljerad information om hur respondenten betedde sig eller reagerade på frågorna, utan istället fokuserades transkriberingen mot att återge vad intervjuobjekten svarade (Guest & MacQueen, 2007).

Utifrån det transkriberade materialet gjordes därefter en kategorisering där avsikten var att få fram material som kan användas för att besvara studiens syfte och frågeställning. Eftersom intervjuunderlaget är tämligen omfattande har det varit viktigt att vi kunna gå tillbaka till materialet flera gånger och analysera det noggrant för att identifiera vad som är mest relevant för att besvara uppsatsens syfte. Denna process har legat till grund för hur analysen sedan lagts upp.

I analysen har vi valt att jämföra de svar vi fått från respondenterna för att på så vis få en bättre bild av vilka utmaningar som är relaterade till Liability of Foreignness där entreprenörer som etablerar sig utomlands. Enligt Bryman och Bell (Bryman & Bell 2013) ska man efter själva transkriberingen och den första genomgången av materialet bearbeta de viktigaste iakttagelserna i materialet. Denna del kan handla om olika typer av nyckelord som respondenterna ofta tar i anspråk men också olika typer av teman som återkommer. Avslutningsvis menar Bryman och Bell (Bryman & Bell 2013) att generella teorier ska genereras utifrån de kopplingar som sker mellan begrepp och kategorier. I denna fas bör man som författare noggrant undersöka hur koderna och kopplingarna kan relateras till befintlig litteratur och teorier. Kopplingarna leder i sin tur fram till olika typer av antaganden, vilka bekräftas eller förkastas mot bakgrund av insamlade empiriska data. (Bryman & Bell, 2013)

## **2.8 Kvalitativ forskningsmetod**

Eftersom intresset i studien är att bättre förstå Liability of Foreignness och dess eventuellt medföljande utmaningar, har en kvalitativ metod valts för att besvara syftet. Alternativet är en kvantitativ metod, och detta har valts bort till följd av urvalsproblematik, se mer under föregående avsnitt i rubrik 2.3. Vi avser undersöka hur entreprenörer resonerar kring Liability of

Foreignness och vad detta har för implikationer för dess legitimitet. Detta gör att en kvalitativ undersökning med ett mindre urval av respondenter är möjlig att genomföra för att besvara syftet.

## **2.9 Ansats**

Av de tre ansatserna deduktiv, abduktiv och induktiv, har en abduktiv ansats valts. Detta eftersom den vanligtvis förekommer vid fallstudier och eftersom uppsatsens syfte är att skapa bättre förståelse för Liability of Foreignness utifrån befintlig teori (Björklund & Paulsson, 2010). Bakgrunden till detta val diskuteras mer ingående längre ned i detta stycke, och baseras på att varken induktiv eller deduktiv ansats enskilt anses vara ändamålsenligt för syftet.

Induktiv ansats innebär att utan bakomliggande teoretisk kunskap genomföra observationer och leta efter mönster bland dessa observationer. I efterhand kopplas dessa sedan till olika teorier. Detta är särskilt lämpligt när ett tidigare utforskat fenomen ska undersökas. Eftersom det redan finns forskning inom såväl den entreprenöriella processen såsom bland annat (Bhave (1994) och Lounsbury & Glynn (2001)), som forskning som syftar till att beskriva utmaningarna med internationalisering och utländskhet (Uppsalaskolan (1977), Zaheer (1995) mfl), har inte induktiv ansats varit ändamålsenlig för syftet.

Entreprenörskap kan också vara problematiskt att forska kring med renodlade deduktiva metoder då det finns bristande information (få tillgängliga finansiella rapporter som är relevanta inom en viss kategori entreprenörer exempelvis). Det finns på så vis svårigheter att nå ett önskvärt urval som kan betraktas som representativt för kategorin entreprenörer som helhet (Bryman & Bell, 2013). Därav har även ett deduktiv metod ansetts vara ett trubbigt verktyg för uppsatsens syfte, framförallt på grund av kraven som ställs på urval (Bryman & Bell, 2013). Istället använder sig denna uppsats av abduktiv ansats, eftersom tidigare forskning och teorier utgör ramen för uppsatsen och eftersom vi identifierat ett teoretiskt gap i vår litteraturgenomgång. Denna typ av ansats är vanlig vid fallstudier och när man som författare inte syftar till att skapa nya teorier utan istället vill öka förståelsen för ett begrepp som Liability of Foreignness och legitimitet (Björklund & Paulsson, 2010).



## **2.10 Forskningsmetod och vetenskapliga utgångspunkter**

Studien har en vetenskaplig utgångspunkt som grundar sig i konstruktionism och ett tolkande perspektiv som utgår från fenomenologin (Bryman & Bell, 2013). Nedan redogörs för valet av ontologisk och epistemologisk ståndpunkt.

### **2.10.1 Konstruktionistiskt synsätt**

Uppsatsen bygger på den ontologiska ståndpunkten konstruktionism. Detta innebär att epitet, som Liability of Foreignness, inte betraktas som given på förhand. Enligt konstruktionismen skapas denna typ av epitet i det vardagliga samspelet mellan människor då Liability of Foreignness i sig inte har någon självklar mening, enligt detta perspektiv. Enligt Bryman och Bell (2013) är huvudintresset utifrån ett konstruktionistiskt perspektiv språket som används för att beskriva kategorierna, eftersom kategorier uppkommer utifrån hur människor pratar om dem (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsens övergripande syfte, att undersöka och bättre förstå vilka utmaningar svenska entreprenörer upplever då de går in på en utländsk marknad, grundar sig på så vis i ett konstruktionistiskt synsätt.

När ett konstruktionistiskt perspektiv anläggs menar bland andra Becker och Strauss att denna ståndpunkt inte får drivas för långt, och att ”kulturen rymmer en verklighet som är bestående och föregår den delaktighet som vissa människor kan ha i den” (Bryman & Bell, 2013). En studie som baseras på konstruktionism behöver därför utformas på ett sätt så att det syfte som undersöks inte domineras av en enskild individ som talar om fenomenet som undersöks. Samtidigt är det individerna som intervjuas som har en aktiv roll i att konstruera den verklighet det talas om, och som författare är det viktigt att hitta en avvägning mellan enskilda individers sätt att tala och summan av dessa individers sätt att tala som konstituerar ett fenomen. Därför bör vi som författare göra avvägningar i vilken omfattning konstruktionismen tillämpas, vilket diskuteras i nästa stycke (Bryman & Bell, 2013).

I denna studie har vi använt oss av riktade, öppna frågor för att måla upp en ram för vad Liability of Foreignness innebär. Vi väljer att inte definiera begreppet mer än att de personer vi intervjuar är verksamma i ett annat land än det de vuxit upp i. Genom att ställa frågor som kartlägger vid vilka situationer entreprenörerna känt sig som mest annorlunda hoppas vi genom deras språkliga

uttryck få en förståelse för hur entreprenörerna ser på Liability of Foreignness, även om det inte talas direkt om begreppet. En utförlig diskussion kring hur frågorna är uppbyggda utifrån det konstruktionistiska synsättet och hur olika utmaningar med detta perspektiv påverkat studien återfinns i kommande avsnitt.

### **2.10.2 Tolkande perspektiv**

Utöver att studien bottenar i ett konstruktionistiskt sätt att betrakta utländskhet följer även en epistemologisk ansats avseende tolkningsperspektiv. Denna uppsats baseras på det interpretativistiska synsättet fenomenologi, vars ansats bygger på att fenomen kan förklaras utifrån hur människor tolkar en social handling, och att denna tolkning i sin tur skiljer sig åt mellan individer (Bryman & Bell, 2013).

Taylor och Bogdan har uttryckt fenomenologi på följande sätt: ”Fenomenologen betraktar mänskligt beteende [...] som en produkt av hur människor uppfattar och tolkar världen. [...] För att kunna förstå innebörden i en människas beteende försöker fenomenologen se saker och ting utifrån den personens perspektiv” (Bogdan & Taylor, 1975 sid. 13-14).

Ovanstående tolkningstradition tar sig uttryck i att man som författare kan observera samspel och symboler individer emellan. Då vi inte kunnat observera när svenska entreprenörer genomför möten eller på annat sätt interagerar med sin omgivning, har frågorna vi ställt utgått från att entreprenörerna ska återge sin uppfattning av denna typ av händelser istället. Utmaningarna med detta perspektiv är att vår tolkning blir en tolkning av entreprenörernas upplevelse av deras utländskhet (Bryman & Bell, 2013). För att komma runt denna problematik är studien förankrad i tidigare forskning inom området, där bland annat Zaheer (1995) och Uppsalaskolan (Johansson & Vahlne, 2013) byggt ett teoretiskt ramverk för att bemöta de potentiella och/eller upplevda utmaningarna med Liability of Foreignness. Denna uppsats är förankrad i denna forskning och således finns en förankring i begrepp och teorier inom området, vilket bör minska detta eventuella problem.

Ytterligare ett sätt som studien förankras i teorier och begrepp sker genom att vi ska samla in externt perspektiv på entreprenörernas upplevelse av Liability of Foreignness, genom intervjuer

med Business Sweden. Förhoppningen är att denna typ av intervju kan bidra till att nyansera och bättre förstå hur entreprenörer upplever att dess utländskhet påverkar dess respektive företag. Dock står vi med samma tolkningsproblem här.

En annan utmaning med fenomenologi och konstruktionism är att det kan finnas incitament för entreprenörer att påverka svaren för våra frågor. Att tala öppet om utmaningar, misslyckanden eller problem kan vara svårt för entreprenörer eftersom det sätter deras företag i ett sammanhang som kanske inte är önskvärt. Dessutom kan deras sätt att betrakta företagets identitet spegla hur de tolkar tidigare händelser och upplevelser. Andra aspekter, såsom personlighetsdrag, kan också spela in och kan potentiellt ge en missvisande bild. Dock råder det konsensus mellan flera forskare om att entreprenörer inte uppvisar några generiska personlighetsdrag eller gemensamheter i erfarenheter, utan att själva entreprenörskapet drivs av andra faktorer (Aldrich & Zimmer, 1990).

### **2.10.3 Trovärdighet och vetenskaplig kvalitetsbedömning**

Utöver faktorer som tidigare diskuterats i detta avsnitt, finns en rad övriga överväganden som bör göras för att säkerställa att en studie håller önskvärd kvalitet och intellektuell och akademisk hederlighet. Enligt Bryman och Bell krävs medvetenhet hos författarna om bland annat deras egna värderingar och tolkningar (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsens område har valts då vi har ett stort intresse inom detta område och ville undersöka svenska entreprenörer i ett annat land, och detta har sannolikt präglat oss i intervjuerna. Vid framtagandet av intervjuguide har en noggrann genomgång skett för att minimera att värderingar präglar intervjun i allt för stor omfattning.

För kvantitativa studier är reliabilitet och validitet essentiellt, för att avgöra hur pass replikerbar studien är och huruvida man kan förvänta sig att få likartat resultat oberoende av population, kontext och vem som utför studien. Eftersom studien avgränsats till att exempelvis enbart innefatta tjänsteföretag och eftersom urvalet är begränsat, är det troligt att överförbarheten kan skilja sig åt om urvalet varit större eller om exempelvis producerande företag undersökts.

Validitet är ett mått på hur framgångsrikt studien lyckas inrama det specifika område författarna valt att undersöka, och i denna kategori ingår även val av källor, teoretisk referensram samt teoretiskt gap (Bryman & Bell, 2013).

Även om dessa begrepp är viktiga för denna studie, menar Guba och Lincoln (1994) att autenticitet och trovärdighet väger tyngre i kvalitativ forskning, eftersom validitet och reliabilitet är objektiva mått. Då vi inte använder oss av en kvantitativ metod med deduktiv ansats är detta inte adekvata mått på vetenskaplig kvalitetsbedömning.

Med trovärdighet menas hur pålitliga resultaten och slutsatserna är. För att göra en bedömning är det nödvändigt med en reflektion kring de framförda slutsatserna. Den konfirmering som skett baseras på att vi som författare agerat i god tro. Det kan dock finnas inslag av värderingar och personliga egenskaper som påverkar detta. Som tidigare nämnts har struktureringen av intervjufrågorna varit ett viktigt medel för att hantera detta, och ett sätt att minimera detta är att vi ställt samma typ av frågor till entreprenörerna. Frågorna har varit utarbetade på ett så objektivt och sakligt sätt som möjligt för att komma runt denna problematik. Perspektivet i studien är individer som är entreprenörer, och egentligen är det bara intervjuobjekten som kan dra slutsatser kring hur trovärdig studien är.

### **3. Teoretisk referensram**

*I följande kapitel presenteras den teoretiska referensramen för uppsatsen vilket innebär att vi motiverar våra teorival och varför vi anser dem vara relevanta för uppsatsens syfte och analys. Därefter redogör vi för teorierna mer ingående.*

#### **3.1 Motivering av teorival**

*Nedan redogörs för de olika teoriernas relevans och bidrag till att förklara uppsatsens syfte. Delavsnitten tar upp de olika teorierna med en kort motivering till varför valda teorier utgör en grund för studien.*

### **3.1.1 Internationellt Entreprenörskap**

Internationellt entreprenörskap beskriver den process då en entreprenör upptäcker, identifierar och utvecklar en möjlighet som denne upptäckt utanför sin inhemska marknad. Internationellt entreprenörskap handlar alltså om hur en entreprenör hittar en möjlighet som denne bedömer som fördelaktig (Zahra and George, 2002). Teorin om internationellt entreprenörskap lägger fokus vid entreprenörens specifika egenskaper då man talar om processen. Viktiga parametrar inom fältet för internationellt entreprenörskap är entreprenörers individuella karaktärsdrag och motivations faktorer. Teorin tittar alltså på vad som driver entreprenörer att etablera sig på andra marknader än dess inhemska och vad som påverkar dess prestationer (Sommer, 2010).

Teorierna som använts genom denna uppsats kommer från teorin och litteraturen som behandlar internationellt entreprenörskap, och har valts specifikt efter denna. Den entreprenöriella processen har vi valt att ta med för att identifiera entreprenörernas val av marknad, då detta är en viktig parameter då man avser titta på utmaningar. Liability of Foreignness är ett begrepp som direkt syftar på de utmaningar som utländska aktörer möter då de etablerar sig utomlands och denna säger även att utländska företag möter legitimitetsbegränsningar, därav har vi även tagit in en teori om hur företag uppnår legitimitet.

### **3.1.2 Den entreprenöriella processen**

I huvudteorin om Liability of Foreignness har avgränsning gjorts till företagsspecifika utmaningar och legitimitetsproblem. För att förstå begreppets betydelse för just entreprenörer har vi valt att koppla detta till Bhaves (1994) teorier om den entreprenöriella processen. Intresset av att använda Bhave (1994) teori baseras på två huvudsakliga aspekter - idéidentifiering och entreprenörers interaktion med sin omgivning. Eftersom uppsatsen fokuserar på entreprenörer som från början etablerat sig på en annan än dess hemmamarknad anser vi denna teori viktig för att kunna förstå och analysera varför de sökte sig till sina respektive marknader och hur Liability of Foreignness spelar in på interaktionen med entreprenörernas omgivning.

### **3.1.3 Liability of Foreignness**

Teorier om begreppet Liability of Foreignness har använts för att förstå vilka faktorer som tillkommer på grund av att entreprenören agerar som utländsk aktör på en marknad i ett land än där denne inte har sitt medborgarskap, i detta fall på en annan marknad än den svenska. Dessa teorier bedöms som relevanta då uppsatsen avser undersöka vilka utmaningar som svenska entreprenörer upplever då de etablerar sig på internationella marknader. Vidare har denna teoretiska infallsvinkel valts för att vi tror att den kan hjälpa till att analysera empirin och vara ett stöd till jämförelsen mellan olika länder, detta då den bland annat beskriver hur Liability of Foreignness uppstår samt hur utländska aktörer kan övervinna Liability of Foreignness.

### **3.1.4 Legitimitetsteori**

En vital del inom teorin kring begreppet Liability of Foreignness är hur detta påverkar företags legitimitet. Då Liability of Foreignness inom litteraturen har omnämnts vara ett hinder för företag att skapa legitimitet då det etablerar sig utomlands, har vi valt att inkludera denna parameter i vår uppsats. Vi avser därmed försöka förstå hur de entreprenörer vi intervjuat arbetar med att skapa legitimitet på de aktuella marknader de har valt att verka på, och vilka utmaningar de upplever att de ställts inför ur detta perspektiv. Suchman (1995) har beskrivit att kulturskillnader kan spela roll då ett företag skall skapa sig legitimitet i en ny kontext. Vi tror därmed att teorin kring legitimitet kan hjälpa oss att analysera vår empiri och genom teorin hoppas vi kunna skapa förståelse för hur Liability of Foreignness påverkat de svenska entreprenörernas legitimitet.

Vi har valt att komplettera legitimitetsteorin ytterligare genom att väva in resurser i diskussionen om legitimitet. Bidraget från detta teoretiska perspektiv till att besvara uppsatsen syfte ligger i hur entreprenörer som etablerar sig utomlands använt sig av sina resurser (såväl entreprenörsrelaterade som institutionella) för att uppnå legitimitet. Därigenom finns en direkt koppling till det som Zaheer (1995) benämner som Liability of Foreignness, då Lounsbury & Glynn (2001) menar att legitimitet skapas utifrån befintliga resurser. På så vis kan denna teori tillföra ytterligare ett perspektiv till om och hur entreprenörerna använt sina resurser för att uppnå legitimitet på sina respektive marknader.

### **3.1.5 Sammanfattning av teorival**

Kombinationen av dessa teorier tror vi kan hjälpa oss att besvara vår frågeställning kring vilka utmaningar svenska entreprenörer upplever då de etablerar sig utomlands. Vidare tror vi att dessa teorier kan ge oss ett bredare perspektiv och att hjälpa oss förstå begreppet Liability of Foreignness ur flera synvinklar. Genom teorierna avser vi därmed skapa förståelse för varför vissa svenska entreprenörer väljer att etablera sig på andra marknader än den svenska från start och hur detta påverkar företagets legitimitet.

## **3.2 Teori**

*Här presenteras och redogörs för varje teori som ligger till grund för uppsatsen.*

### **3.2.1 Internationellt Entreprenörskap**

Internationellt entreprenörskap handlar kort sagt om hur entreprenörer etablerar sig utomlands. Zarah och George (2002), definierar internationellt entreprenörskap som “the process of creatively discovering and exploiting opportunities that lie outside a firm’s domestic markets in the pursuit of competitive advantage” (Zahra and George 2002, p. 261).

Internationalisering kan betraktas som en del av ett entreprenörskap, eftersom det är en strategi i att söka efter möjligheter för ett företag att växa och expandera på nya marknader. Andra teorier beskriver internationalisering mer som en process eller ur ett resursperspektiv. Teorierna om internationellt entreprenörskap går emellertid ett steg längre och beskriver mer explicit entreprenörens roll och hur denne kan ses som en avgörande faktor för små och medelstora företags internationalisering och hur internationellt orienterade dessa företags aktiviteter är (Sommer, 2010). Madsen och Sevais (1997) . Typiska karaktärsdrag för framgångsrika entreprenörer som etablerar sig utomlands, är internationell erfarenhet, ett globalt nätverk och kulturell kunskap, exempelvis språkkunskaper (Madsen & Servais, 1997).

Entreprenörers egenskaper och drivkrafter har varit föremål för ett stort intresse vid forskningen av internationellt entreprenörskap. Dessa egenskaper innefattar enskilda variabler, såsom demografiska och personlighetsrelaterade egenskaper eller situationsegenskaper, exempelvis anställningsform. Entreprenörskapsforskningens prognosförmåga har dock visat sig för svag när

dessa variabler har undersökts för att mäta inverkan på entreprenörers beteende, och alternativa metoder måste användas för detta. (Sommer, 2010).

Det finns bevis för att kognitiva konstruktioner, direkt eller indirekt, påverkar ett företags beteende. Det har dessutom föreslagits att en individs kognitiva stil påverkar hans eller hennes uppfattningar och därefter beslutsprocessen. För att kunna klarlägga vad ett internationellt entreprenörskap är, är det därför viktigt att förstå hur entreprenörer tänker och hur de fattar beslut i frågor om möjligheten att söka och exploatera utländska marknader. Attityd är en konstruktion som många författare anser spela en viktig roll. Dock är det kognitiva perspektivet på strategisk ledning är fortfarande relativt färsk. (Sommer, 2010).

### **3.2.2 Den entreprenöriella processen**

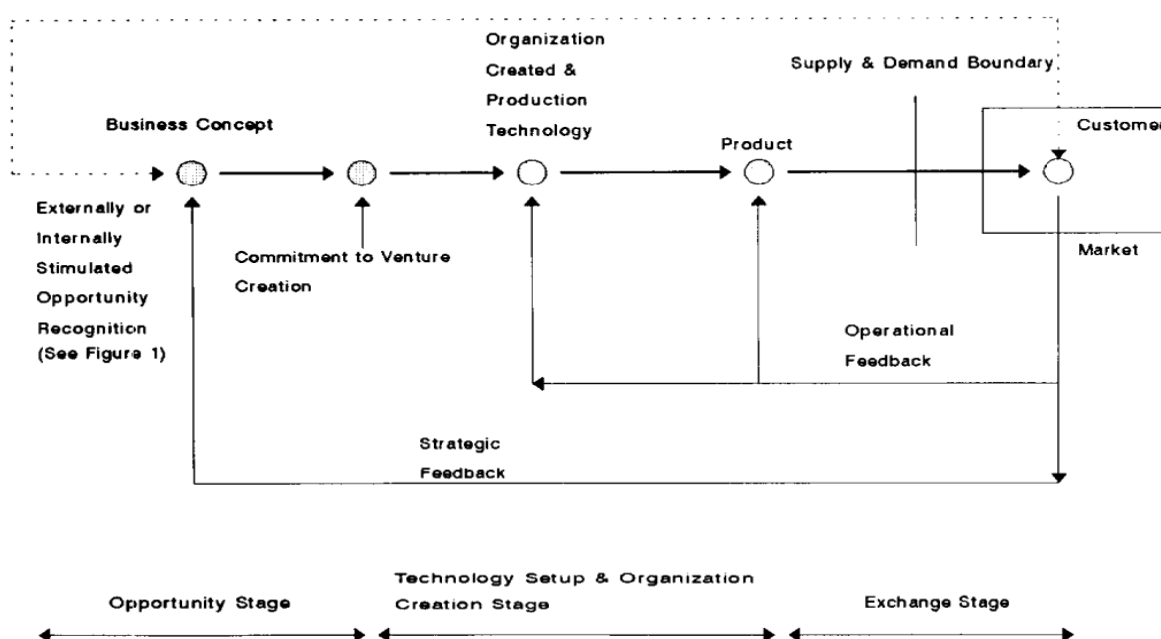
Bhave (1994) har utvecklat en modell som beskriver den entreprenöriella processen. Teorin tar avstamp i två begrepp, dels idéidentifiering, ett koncept som Timmons et al (1987) utvecklat, och dels processen att inta feedback (Lambkin, 1988). Utifrån dessa två begrepp reder Bhave (1994) ut hur entreprenörer kan gå till väga för att etablera sin verksamhet.

Den entreprenöriella processen inleds med att entreprenörens upptäcker en möjlighet som sedan leder fram till att en affärsmodell konstrueras. Denna identifierade möjlighet menar Bhave (1994) kan vara funnen externt respektive internt. Med externt stimulerad avses att möjligheten att göra inträde på marknaden identifierades utifrån den personliga miljö som entreprenören vid tidpunkten befann sig i. Den externt funna möjligheten tar därmed fasta på entreprenörens beslut att starta egen verksamhet. Beslutet att starta företag fattas alltså innan entreprenören bestämde den exakta affärsidén och företagsinriktningen. Motsatsen är den internt stimulerade möjligheten, vilken beskriver entreprenörer som upplevde eller blev introducerade till behov som inte kunde uppfyllas av existerande lösningar på marknaden. De entreprenörer som tillämpat den internt stimulerade möjligheten har sålunda försökt att på egen hand tillfredsställa detta funna behov och komma med lösningar på problemet (Bhave, 1994).

Vidare syftar Bhaves teori till att systematisera och skapa en process över de utmaningar en entreprenör möter vid uppstarten av ett nytt företag (Bhave, 1994). Efter att affärsidén genererats



genomgår entreprenören följande steg: skapandet av en organisation och en produktionsteknologi, som i sin tur leder fram till en produkt. Därefter inleds en "utbytesfas", där entreprenören samlar in feedback från kunder. Feedbacken är antingen operationell vilket innebär att den är knuten till produkten eller strategisk som syftar på att den är knuten till affärskonceptet (Bhave, 1994). Sammanfattningsvis menar Bhave (1994) alltså att den entreprenöriella processen börjar med en idéidentifiering som leder fram till en affärsidé och att en organisation samt produktionsteknologi skapas. Processen fortsätter därefter att drivas av feedback vilken kulminerar när produkten och tjänsten börjar säljas till konsumenter på marknaden.



**Figur 2 - The entrepreneurial process (Bhave, 1994)**

### 3.2.3 Liability of Foreignness

Stephen Hymer (1934–1974) har gjort stora insatser för tillkomsten av internationella affärer som ett akademiskt ämne (Buckley, 2006). Hymer (1976) introducerade begreppet "Liability of Foreignness" till diskussionen om företags internationalisering och hävdar att "national firm have the general advantage of better information about their country: its economy, its language, its

laws, and its politics (...) In given countries, foreigners and nationals may receive very different treatment.” (Schwens, 2008 s. 48).

Entreprenörer som etablerar sig på en utländsk marknad kommer således per automatik att mötas av asymmetrisk information just på grund av att de inte tillhör den inhemska hemmamarknaden. Även om företaget skulle erhålla information skulle det inte befinna sig i en tillräckligt bra position för att kunna tolka den. Detta är något som gäller alla multinationella företag oberoende av dess storlek (Hymer, 1976).

Då man talar om utmaningar för utländska aktörer är det inom litteraturen som behandlar internationellt entreprenörskap vanligt att begreppet ”Liability of Foreignness” frekvent förekommer. För att förklara begreppet, brukar man ställa det mot ett annat begrepp, benämnt Liability of Newness. Alla nya entreprenörer möter Liability of Newness oavsett vilken marknad de etablerar sig på. Begreppet Liability of Newness syftar på de utmaningar som alla start-up företag möter och dessa kan bland annat bestå av att hitta investerare, bygga upp affärsnätverk och att hitta rätt personal med passande kvalifikationer för företaget (Lu & Beamish, 2001).

Liability of Foreignness är ett begrepp som inkluderar alla de utmaningar som utländska företag möter, utöver de som alla företag möter såväl inhemska som utländska. Liability of Foreignness består av utmaningar som grundar sig i skillnader i politiskt klimat, kulturella skillnader, rent ekonomiska skillnader och skillnader i lagar och regler mellan olika länder (Lu & Beamish, 2001). Därmed innefattar begreppet alla de kostnader som tillkommer för ett företag just för att de är utländska (Hymer, 1976; Zaheer, 1995).

De två ovannämnda nackdelarna blir i sin tur kostnader för företaget. Zaheer (1995) har delat upp kostnaderna i fyra kategorier utifrån hur de kan uppkomma, vilka består av; 1) den geografiska distansen med hänsyn till exempelvis transporter och tidszoner, 2) brist på kunskap och information om marknaden, 3) marknadens miljö som kan leda till exempelvis svårigheter att uppnå legitimitet, 4) effekter från hemmamarknaden såsom lagar och regler kring handel (Zaheer, 1995).

Studien i denna uppsats kommer som tidigare nämnt, att titta närmare på två av Zaheers (1995) punkter, 2) brist på kunskap och information om marknaden, och 3) marknadsens miljö som kan leda till exempelvis svårigheter att uppnå legitimitet.

För att överleva på en utländsk marknad behöver företag kompensera för avsaknaden av information genom ett konkurrenskraftigt och överlägset varumärke på sin produkt eller tjänst (Hymer, 1976). Företag försöker även undvika Liability of Foreignness genom att etablera sig på marknader som de har kunskap om och genom att etablera sig i länder med liknande kultur och språk som hemlandet försöker de minimera sitt risktagande och pressa ner sina kostnader (Sui, 2013).

Det har visat sig vara förekommande att utländska företag exkluderas från viktiga nätverk vilket leder till reducerad kunskapsspridning mellan inhemska och utländska aktörer. Genom att tidigt inkluderas i olika typer av nätverk kan Liability of Foreignness minskas. Även att erhålla internationell erfarenhet har hävdats vara en central faktor för att reducera Liability of Foreignness och dess negativa konsekvenser (Zahra, 2005).

Zaheer (1995) reder i sin artikel ut begreppet "overcoming the Liability of Foreignness" och undersöker huruvida företag ska ta med sin unika förmåga från sin hemmamarknad eller kopiera de framgångsrika lokala företagen för att på så sätt minska det utländska gapet. Zaheer (1995) redogör två typer av multinationella företag; horisontella och vertikala. De horisontella företagen distribuerar varor eller tjänster som är mer eller mindre kopior av varandra. De vertikala företagen däremot sprider sina varor eller tjänster som steg i ett globalt integrerat värdeskapande system som gör att de kan exploatera globala ekonomier. De horisontella företagen upplever i regel högre nivå av Liability of Foreignness då de konkurrerar på en lokal basis medan de vertikala företagen inte behöver känna av Liability of Foreignness på samma sätt då deras varor och tjänster är mer unika och differentierade på den nya marknaden (Zaheer, 1995).

### 3.2.4 Legitimitet

Legitimitet anses vara en förutsättning för att företag som etablerar sig på nya marknader ska kunna minska eller helt eliminera dess liabilities of smallness, newness, and foreignness (Zahra, 2005).

Legitimitet är ett begrepp som länge använts inom ekonomisk teori Suchman (1995) och Dart (2004) för att förklara företags agerande i olika situationer. Begreppet legitimitet kan definieras som ett beteende eller en situation som enligt sociala normer och värderingar kan betecknas som lämpligt och korrekt (Dart, 2004). Suchman (1995) som har inriktat sig på organisatorisk legitimitet beskriver begreppet som “en generaliserad uppfattning eller antagande att en enhets handlingar är socialt önskvärda, korrekta och lämpliga inom socialt konstruerade system av normer, värderingar, övertygelser och definitioner” (Dart, 2004). Enligt (Dart 2004) används begreppet legitimitet för att förklara när ett företags agerande kan uppfattas som korrekt bedömt utifrån vilka normer och värderingar som gäller i en given kontext.

Vidare kan legitimitet enligt Suchman (1995) delas in i tre olika kategorier, vilka består av: pragmatisk, moralisk och kognitiv. Pragmatisk legitimitet utgår från om företaget vinner något på en handling eller inte. Om det förekommer en klar fördel för företaget så bedöms den därmed som legitim. Den moraliska legitimiteten handlar mer om att utvärdera olika handlingsalternativ och huruvida de kan bedömas som legitima ur ett externt perspektiv. Denna typ av legitimitet tar därmed fasta på i vilken utsträckning företagets handlande gynnar dess externa omgivning. Kognitiv legitimitet handlar om normer och värderingar, vilken beskriver vad som kan tas för givet och beskriver vad som kan ses som en självklarhet i en given kontext. Den kognitiva legitimiteten omnämns ibland även som den kulturella grenen, eftersom olika kulturskillnader kan påverka denna typ av legitimitet (Dart, 2004).

Företag möter för det mesta en utmaning i att skapa legitimitet då de går in på en ny marknad. Det beskrivs som viktigt att i ett tidigt skede anpassa sig till förekommande regler och värderingar för att vinna legitimitet (Suchman, 1995). Vidare presenterar Suchman (1995) tre strategier, vilka kan användas av företag för att skapa legitimitet. Dessa beskrivs vara särskilt användbara då företag etablerar sig i en ny miljö eftersom de tar hänsyn till företagets förhållande

med dess omvärld. Den första av de tre strategierna för att skapa legitimitet är att anpassa sig till samhällets normer och värderingar. Den andra strategin går ut på att istället placera sig i en miljö där dess intressenter är lönsamma och positiva till företagets affärsmodell. Den tredje och sista strategin föreslår att företaget kan manipulera sin omgivning så att den värderar företaget positivt och på så sätt skänker det legitimitet (Suchman, 1995).

Lounsbury och Glynn (2001) har skapat ett ramverk som kan hjälpa till att förklara legitimitet genom den entreprenöriella processen. Ingångsparametrarna i deras modell är entreprenörens egna resurser och institutionella resurser. Med entreprenörens egna resurser avses intellektuella och kunskapsmässiga tillgångar samt finansiella tillgångar, men även företagsteknologi och kopplingar till nätverk kan inkluderas. De institutionella resurserna en entreprenör kan inneha utgörs av institutionellt kapital, vilket innefattar företagets förmåga att tillgodgöra sig branschens industriella infrastruktur, samhällsnormer och tillgång på arbetskraft. De entreprenörsrelaterade och institutionella resurserna är alltså två parametrar som kan hjälpa ett företag att erhålla legitimitet. Slutsatserna i teorin är att entreprenörer behöver god och bred förankring i miljön och den kontext entreprenören befinner sig i för att lyckas med sin affärsidé. Enligt Lounsbury & Glynn (2001) är det förankringen som skapar legitimitet för entreprenören.

## **4. Empiri**

*I följande kapitel kommer vi presentera de svar vi fått från de tolv intervjuer vi genomfört. Totalt har det empiriska materialet utgjort 99 sidor transkriberad text och vi har därmed valt ut de delar som vi anser mest relevanta för uppsatsens syfte. Vidare har vi delat in intervjuerna under respektive land som rubrik med den teoretiska referensramen som underrubrik, detta för att ge läsaren en tydlig översikt över svaren från entreprenörerna i respektive land. Teorin om internationellt entreprenörskap har ingen under rubrik utan denna avses lyftas kontinuerligt under varje rubrik.*

### **4.1 Danmark**

#### **4.1.1 Den entreprenöriella processen**

Gemensamt för alla svenska entreprenörer som är placerade i Köpenhamn är att de etablerat sig där till följd av att de sett fördelar med den danska marknaden, som vägt tyngre än förutsättningarna de såg på den svenska. Alla företag utom Daniels har drivits av externt stimulerad idéidentifiering vilket innebär att de bestämt sig för att starta verksamhet innan de beslutade sig för vilken exakt marknad de skulle etablera sig på (Bhave, 1994). Daniel bodde redan i Köpenhamn, och han hade både studerat och arbetat där innan han etablerade sitt företag. Alla entreprenörer som deltog i intervjuerna har antingen anställt dansk personal eller haft med danskar i uppstarten av bolaget. Alla bolag utmanar befintliga branscher med antingen ny teknologi eller med nya tjänster, genom att effektivisera och förändra den standard som andra aktörer arbetat efter under en längre tid.

För alla entreprenörerna utom Daniel började själva idéidentifieringsprocessen i Sverige, där de var bosatta innan de flyttade till Köpenhamn. Företagen har från start haft en tydlig idé om att etablera sig på den plats där det finns bäst förutsättningar för att utveckla sitt företag, vilket i samtliga fall resulterade i just Köpenhamn. Alla entreprenörer utom Daniel uppger att etableringen egentligen likväl kunde skett i Sverige, och att det framförallt var tajmingen som gjorde att de hamnade i just Köpenhamn. Det fanns inga direkta strategiska överväganden som talade mer för Danmark, utan det var möjligheten att få en plats i en inkubator eller att få riskkapital som avgjorde platsen att etablera sig på. Johan, Carl och Jakob har fått riskkapital, vilket förklarar varför de valde att etablera sig i just Köpenhamn. Entreprenörerna är också

relativt eniga att start-up landskapet i Sverige och Danmark är ganska snarlikt och att förutsättningarna att utveckla sin idé inte skiljer sig åt på ett betydande sätt. Att Köpenhamn är större än Malmö har dock varit en bidragande faktor till att entreprenörerna etablerade sig i Danmark.

För Johan var anledningen att han hamnade i Köpenhamn att han och hans medgrundare pitchade sin idé för ett antal investerare, där en av investerarna som visade intresse var en dansk affärsängel. Denne kunde erbjuda en kontorsplats samt ge tillgång till ett intressant nätverk, vilket enligt Johan var precis vad de behövde för att starta verksamheten. Dessutom möjliggjorde investeringen att de kunde anställa en person från Danmark. Den anställdes huvuduppgift blev att arbeta med marknad och försäljning. Utan dessa förutsättningar skulle bolaget inte på egen hand sökt sig till Köpenhamn enligt Johan: *”Jag hade inte riktigt övervägt att etablera företaget i Köpenhamn förrän vi fick kontakt med investeraren. Eftersom han kunde tillgodose oss med kontorsplats och möjlighet att anställa, så såg helt enkelt förutsättningarna riktigt attraktiva ut. [...] i övrigt var investeringen hårt villkorad, men det var ändå tillräckligt för att vi skulle dra igång verksamheten i Köpenhamn.”*

Själva idén till bolaget hade successivt vuxit fram under drygt ett år, parallellt med att Johan drivit ett annat företag. I takt med att utmaningarna blev allt fler för detta företag blev han mer och mer intresserad av att starta igång den nya idén istället.

För Jakob, Daniel och Carl var den viktigaste anledningen till att de etablerade sig i Danmark att de fick kontakt med en inkubator. Jakob och hans medgrundare lyckades få kontakt med en dansk entreprenör, och via denne förmedlades en möjlighet till att få en plats i en inkubator i Danmark. Det som fällde avgörandet för Daniels del var också att han fick erbjudande om en plats i en inkubator, men hans nätverk var stort i Köpenhamn redan innan etableringen, eftersom han tidigare bott i Köpenhamn och studerat där. Hans medgrundare bodde också i Köpenhamn.

Carl kom precis som Johan i kontakt med en dansk inkubator efter en pitchtävling i Sverige. Det blev dock ingen plats i denna eftersom idén inte uppfyllde alla kriterier, men kontakten blev en

dörröppnare till den danska marknaden och ledde så småningom fram till att en investering i deras bolag gjordes.

Ett återkommande tema för samtliga entreprenörer var att de inte drevs till Köpenhamn för att marknaden var som störst där, utan att det fanns någon typ av resurs så som riskkapital, humankapital eller kontorsplats som gav entreprenörerna rätt förutsättningar för att utveckla sina idéer i ett tidigt skede. Förvisso har alla entreprenörer nämnt att Köpenhamn är en större stad än Malmö, vilket gjort den mer intressant, men i övrigt framträdde inga generiska drag på den danska marknaden som extra tilltalande. Tre av entreprenörerna fick riskkapital och alla entreprenörer har anställt eller haft med en dansk i teamet. Utan dessa förutsättningar är det troligt att de istället skulle startat verksamheten i Sverige.

Klas på Business Sweden uttryckte bland annat sig så här när han fick frågan om varför företag etablerar sig i Köpenhamn: *“Min erfarenhet från Business Sweden är att inträdesbarriärerna, de kulturella etc, är jämnhöga för en entreprenör, oavsett om man väljer Oslo, Helsingfors eller Köpenhamn. [...] det är naturligt för många företag att söka sig till grannländer, och skälen kan som sagt variera. Det är oftast bolagsspecifika orsaker till att man hamnar i ett land, så det varierar från företag till företag.”*

#### **4.1.2 Liability of Foreignness**

Samtliga entreprenörer har anställt eller på annat sätt haft danskar involverade vid uppstarten, som ett sätt att minska den informationsasymmetri eller det underläge de annars skulle uppleva. Jakob berättar om betydelsen av deras rekrytering på följande vis: *”Om vi inte skulle haft Steffens nätverk, och om han inte skulle varit ansiktet utåt för företaget och ha den kontakten han har med företag, så tror jag att det skulle det vara svårt att befinna sig i Köpenhamn. [...] det är framförallt språket som är utmanande för oss”*. Just utmaningen med språket är återkommande för alla företagen, och att ha en dansk med i företaget är något som samtliga respondenter säger är viktigt för att de ska kunna agera på ett bra sätt och hålla ett högt tempo i försäljningen.

Carl berättar följande i intervjun: *”Genom att ha hemsidan på engelska så tror jag att många av våra kunder och användare utgår från att våra ambitioner är internationella. [...] att då*



*dessutom ha en dansk som jobbar med försäljning i Danmark ökar vår seriositet. Vi har dessutom nyligen öppnat kontor i USA, och det stärker den internationella framtoningen*". Inslaget av en internationell framtoning är också ett gemensamt drag hos entreprenörerna. De gör inte anspråk på att vara danska företag, utan de ser och profilerar sig som internationella aktörer.

Sett till Zaheers (1995) kategorisering av vertikala och horisontella företag, så hör samtliga företag till den förstnämnda kategorin. Även om företagen påbörjat sin verksamhet i Köpenhamn, så har de haft som ambition att skala upp sin idé och även om de inlett sin verksamhet i Köpenhamn så konkurrerar de inte på den lokala marknaden.

Gemensamt för alla entreprenörer som etablerat sig i Köpenhamn är att samtliga understrukt att ett stort nätverk, med såväl andra entreprenörer som företag och potentiella kunder varit avgörande för att lyckas med etableringen. Att bli en del av det "entreprenörscommunity" som finns i Köpenhamn har samtliga entreprenörer lyft fram i intervjuerna som mycket viktigt. Bland annat säger Jakob följande om nätverk och relationer:

*"Relationer och nätverk är helt avgörande för att lyckas som IT-startup. Oavsett hur bra tjänst du har så måste du kunna testa den mot en relevant målgrupp, och detta kräver kontakter som kan presentera dig till relevanta kunder [...] eftersom vi är en start-up som vill förändra hur våra kunder använder och tolkar data från olika kanaler, så måste vi hålla oss à jour med ny teknologi och nya innovationer, och det gör man bäst genom att prata med entreprenörer inom olika områden"*.

Denna bild delas av de andra entreprenörerna. Eftersom alla entreprenörer utmanar befintliga sektorer och traditionella sätt att göra affärer på, beskriver de att det är viktigt att de har bra koll på trender och förändringar för att erhålla förtroende gentemot sina kunder. Vidare säger de att detta bland annat uppnås genom ett stort nätverk.

Avseende hur entreprenörerna upplever affärskulturen så råder det ganska stor samstämmighet kring att det finns skillnader i hur man gör affärer. Carl berättar exempelvis att *"Det är skillnad på att göra affärer i Danmark jämfört med Sverige. Det går mycket snabbare här, och det är*

*viktigt att man kan förhandla ordentligt på plats, så att man inte får kunden att tappa intresset för att man själv måste ta det en vända med sina kollegor.”*

Daniel framhäver att *”Vi har också fått lära oss att vara beredda på att ändra överenskommelser [...] i en nystartad organisation kan det leda till att man får in exempelvis 3 avtal, som alla skiljer sig åt mycket till följd av att man fått ta förhandling direkt för anpassa erbjudandet till kunden. [...] detta är utmanande och ställer höga krav på själva leveransen, framförallt eftersom vi har begränsat med resurser.”*

Det finns vissa skillnader i hur entreprenörerna upplever affärskulturen. Jakob upplever att deras företag konkurrerar med kvalitet och pris och att det inte finns några direkta barriärer med affärskulturen som skapat utmaningar för dem. Johan, som driver en plattform för juridiska avtal online, menar däremot att det bitvis har varit svårt att sälja in konceptet och att han upplevt att affärskulturen varit en bidragande faktor till svårigheterna.

Johan benämner detta som en utmaning som är kopplad till affärskulturen: *”Eftersom vår tjänst bygger på att vi utger oss för att besitta tillräcklig kunskap om det juridiska systemet i Danmark, tror jag att det emellanåt kan ha upplevts som att vi som svenskar inte har en ultimata bakgrund för det vi säljer, trots att vi har en dansk säljare. [...] på möten som jag är med på i Danmark får jag ofta frågor om jag läst juridik i Danmark.”*

Många aspekter som entreprenörerna lyfter fram stämmer överens med vad Klas på Business Sweden lyft fram under intervjun. Han understryker bland annat att en viktig del för att lyckas i ett annat land är att anställa personer som har sitt ursprung i landet. Detta eftersom företag, enligt honom, ofta upplever utmaningar i säljprocessen. Det finns också utmaningar gällande hur man fattar beslut om köp och det kan tämligen ofta ske förändringar i ett muntligt avtal efter att det ingåtts. Enligt Klas finns det inga framträdande landspecifika skillnader som generellt skulle göra Danmark till ett bättre land att driva företag i. Klas framhäver däremot att det för företagare i södra Sverige kan finnas en poäng i att välja Köpenhamn till följd av storleken på staden och att nätverken potentiellt kan vara större och ge mer.

### 4.1.3 Legitimitet

Två av entreprenörerna valde Köpenhamn på grund av att de fick en plats i en inkubator, och på grund av att en inkubator visade intresse för Carls idé, hamnade han i Köpenhamn. Såväl Johan som Carl fick en dansk investerare som understödde i utvecklingen av företaget. Samtliga intervjuobjekt har på så vis dragit nytta av resurser och nätverk som redan fanns på den befintliga marknaden. Gemensamt för respondenterna har också varit att de under intervjuerna uppgivit att de inte skulle etablerat sig i Danmark om det inte varit för att de haft denna förankring och de förutsättningar de fick till följd av inkubator eller investerare. Suchman (1995) beskriver att det i ett tidigt skede är viktigt att anpassa sig till normer, värderingar och regler för att uppnå legitimitet. Genom att ha anställda som har en lokal förankring, samt genom riskkapital eller inkubatorer, har den lokala förankringen stärkts.

Ett annat återkommande inslag i intervjuerna är förvirring gällande vilket språk entreprenörerna ska använda, där valet stått mellan svenska respektive danska eller engelska. Detta har varit en utmaning som alla entreprenörerna stött på. Entreprenörerna har på något vis fått en förankring i den danska marknaden via anställda, investerare eller inkubatorer och denna förankring har alla understrukit varit viktig ur denna synpunkt. Dessutom har alla entreprenörer kommunicerat en bild av att deltagande på evenemang, aktiviteter och tävlingar har varit avgörande för att bygga upp företagets namn och trovärdighet. Just hur entreprenörerna talat om nätverk ur detta perspektiv, går att koppla till Suchmans (1995) beskrivning av pragmatisk och moralisk legitimitet. Genom att vara delaktiga i nätverk, delta på olika typer av event, berätta om sina egna erfarenheter och dela med sig av kontakter skapas en miljö där ett stort utbyte sker mellan entreprenörerna. Det finns ett tydligt mönster hos samtliga entreprenörer att vilja gynna sina nätverk, eftersom utbytet då blir större.

Carl uttryckte sig exempelvis såhär:

*”Det (nätverket) är helt avgörande. Framförallt idag, när det är så otroligt mycket brus man måste nå igenom. Cold-calls eller liknande metoder håller liksom inte. Alla vet att de bästa idéerna genereras från sina nätverk.”*

Jakob uttryckte sig på följande sätt:

*”Man måste ha kontakter. Andra entreprenörer med dansk bakgrund har varit viktiga för att öppna dörrar och förmedla potentiella kunder, och det är en otroligt stor skillnad att kontakta ett företag där man har en motivering till varför man hör av sig. Gemensamma kontaktytor är jätteviktigt för att lyckas få kunder. På så vis har de kontakter vi byggt upp på plats varit avgörande för oss, och utan inkubatorns evenemang och utan de entreprenörer vi träffade där, skulle vi sannolikt inte haft samma framgång med att få nya kunder”.*

Ytterligare ett gemensamt drag hos de svenska entreprenörerna i Danmark, som går att koppla till legitimitet och resurser är teorin av Lounsbury & Glynn (2001). Entreprenörerna är alla verksamma i branscher som är under förändring. Johan lyfte exempelvis fram följande i sin intervju: *”Vi har kunnat visa på att vi har kunskap om branschen, det är vår största fördel. Eftersom vi har en digital plattform och jobbar inom en sektor som förvisso är konservativ men där det också sker stora förändringar mycket snabbt, så efterfrågar branschen innovation. Nystartade företag med en spännande berättelse som existensberättigande tror jag faktiskt har en edge i denna bransch. Kunderna vill ha nya lösningar, och vår konstellation av att vi har sammansatt olika spetskompetenser i teamet gör att vår image är helt rätt för vad branschen som helhet efterfrågar. Åtminstone är det så vi uppfattar att andra ser på branschen, och på oss”.*

På samma tema säger även Daniel:

*“Kraven från branschen är också en parameter som påverkar oss. Smarta klockor, appar som mäter hur många steg du tar, diet-appar och så vidare gör att företag som tillverkar träningskläder och utrustning hela tiden vill ha nya verktyg för att uppmuntra kunderna att konsumera mera. Denna trend gör att vår app per automatik blir intressant och får uppmärksamhet.”*

Gemensamt för alla entreprenörer är att de har använt sig av resurser kopplade till en inkubator, riskkapital eller humankapital för att nå ut i sin respektive bransch och nätverk. Alla entreprenörerna prioriterar att lägga tid på att få en bred förankring i den miljö de verkar i. Denna

förankring uppger entreprenörerna har varit mycket viktig för att skapa trovärdighet kring deras tjänster.

Klas talar också om det som Suchman (1995) benämner som kognitiv legitimitet, vilket innebär att företag i ett tidigt skede behöver anpassa sig efter normer och värderingar i samhället. Entreprenörerna i Danmark framhävde vikten av att vara anpassningsbar och att de kulturella normerna och värderingarna är något man som utländskt företag måste finna sig i. Sett till Suchmans (1995) strategier för att uppnå legitimitet, så är den andra strategin mest framträdande hos entreprenörerna i Danmark. Detta stämmer väl överens med hur Klas på Business Sweden uttryckte sig:

*“Jag tror också att man får högre legitimitet genom att välja Köpenhamn över en annan stad i Danmark. Miljön i Köpenhamn är ganska öppen, och många danskar vill göra affärer med svenska företag. Danska investeringar blir också allt vanligare i mindre företag, så det finns en öppenhet i Köpenhamn mot andra företag. Det tror jag är en fördel när entreprenörer ska bygga upp sin verksamhet. [...] ... om det danska företaget bara upplever det svenska företaget som intressant så är det inget, i min erfarenhet, som hindrar det svenska från att få ordern.”*

## **4.2 Frankrike**

### **4.2.1 Den entreprenöriella processen**

Samtliga fyra entreprenörer hade beslutat att starta ett eget företag innan de hade bestämt vilken marknad de skulle verka på. I tre av de fyra fallen valdes just Frankrike som marknad på grund av att det geografiska läget var gynnsamt för entreprenörernas verksamhet. Flera av dem har motiverat att Paris är centralt beläget i Europa och att det är lätt att ta sig till olika delar av världen därifrån. Trots att det inte gjordes några djupare analyser om marknaden var det ett därmed ändå ett strategiskt val. Carl berättade att det främsta som de undersökte innan etableringen på den franska marknaden var den franska skattelagstiftningen.

Enligt Bahve (1994) har tre av dessa fyra entreprenörers idéidentifiering varit externt stimulerad vilket i detta fall innebär att entreprenörerna beslutat sig att starta sin verksamhet innan de etablerade sig i Frankrike. Joakim hade under en tvåårsperiod vistats i Paris och valde Paris som

bas för sin verksamhet för att han helt enkelt trivdes där. Han har alltid velat driva ett eget företag. Under sin tvåårstid som anställd kunde han konstatera att många företag hade problem som han ville finna lösningar på. För Joakim har idéidentifieringen således varit både externt stimulerad, då han alltid velat starta eget företag, men också internt stimulerad då han på plats identifierade ett problem hos många företag.

Under intervjun berättade Joakim att han ett kort tag efter att han startat sitt företag insåg att hans affärsmodell inte var lönsam. Efter att ha pratat med olika säljare i motsvarande position som han själv, återvände han till sin affärsmodell och reviderade den i grunden. Joakims agerande kan relateras till vad Bahve (1994) omnämner som utbytesfas, då han fick strategisk feedback från säljare i motsvarande situation och utvecklade en ny strategi.

En annan entreprenör gick igenom samma process som Joakim. Jonas företag gick inte alls bra i början vilket fick honom att lyssna på vad kunderna faktiskt vill ha och tog emot operationell feedback (Bahve, 1994) som sedan fick honom att ändra sin tjänst. De övriga två entreprenörerna har inte gjort någon större ändring av sina tjänsteerbjudanden. Carl upplevde det svårt att hitta bra personer, ur ett svenskt perspektiv, som passade den svenska konsensusdrivna kulturen. Frankrike har en hierarkisk kultur där medarbetare vill bli tillsagda vad som ska göras. Alexander upplever exakt samma svårigheter med kulturkrockar gällande hur verksamheten ska drivas. Den största utmaningen enligt Alexander har varit att leda de franska medarbetarna.

Precis som att samtliga entreprenörer har varit externt stimulerade förklarar Business Sweden att det oftast är externa faktorer (Bahve, 1994) som avgör svenska entreprenörers flytt till Frankrike. Robert från Business Sweden förklarar att anledningen till att svenska entreprenörer söker sig till Frankrike är för att det är Europas näst största ekonomi och världens sjätte största ekonomi, vilket betyder att den har en drivkraft och är en viktig marknad. Det är också en närliggande marknad till Sverige vilket ger ekonomiska fördelar. Det är ingen speciell bransch som söker sig till landet och de stora företagen finns redan etablerade i Frankrike sedan många år tillbaka. Idag är det mest små till medelstora företag som söker sig till Frankrike. Robert förklarade att idag är information så pass lättillgänglig att många företag klarar sig bra och att direktetablering blir vanligare och vanligare. Däremot råder det hårdare konkurrens nu jämfört med tidigare.

#### 4.2.2 Liability of Foreignness

För att underlätta etablering och integration har samtliga entreprenörer i Paris anställt franska medarbetare. Jonas uppger att hans franska medarbetare har lärt honom förstå hur den franska marknaden fungerar och han har tvingats anpassa verksamheten därefter trots att han inte tycker att deras sätt att arbeta på är det effektivaste. Vidare menade Jonas att genom att anställa fransktalande medborgare och att av dem lära sig hur franska normer fungerar, minskar det utländska gapet. Detta kan relateras till två av Zaheers (1995) kostnadspunkter; 2) brist på kunskap och information om marknaden, och 3) marknadens miljö kan leda till svårigheter att uppnå legitimitet. De företag i Paris som vi har undersökt kan beskrivas som vertikala, vilket betyder att företagets tjänster är differentierade och i många fall skraddarsydda. Detta gör det lättare att exploatera och integreras i globala ekonomier, vilket minskar det upplevda Liability of Foreignness (Zaheer, 1995).

När entreprenörerna fått svara på frågan när de känt sig som mest annorlunda, svarade Carl och Alexander att de upplever att de juridiska aspekterna är det mest problematiska eftersom lagstiftning och annat regelverk medfört att de hamnat i kostsamma processer. Varken Joakim eller Carl vill dra några slutsatser om fransmäns karaktär och handlingssätt, utan båda poängterar att de ser olika personlighetsdrag i alla nationaliteter och att de nationella klyschorna inte håller. Alla entreprenörer är inne på att mycket har att göra med hur man är som person, man vet att man ger sig in på en annan marknad och är mer anpassningsbar. Joakim påpekar också att han har bott utomlands i många år tidigare vilket kan ha bidragit till anpassning. Trots att de båda har sagt sig vara anpassningsbara och att de även har en del internationell erfarenhet i bagaget, har alla fastnat på Zaheers (1995) två kostnadspunkter om informationsasymmetri och marknadsmiljö.

Till skillnad från Alexander, som behärskar franska språket, har Joakim, Carl och Jonas upplevt att språket har varit en barriär. Jonas tycker att en stor skillnad med att göra affärer i Frankrike är att fransmännen studerar och analyserar noga innan de tar ett beslut medan han själv tar mer risker och provar hellre direkt. Alexander har upplevt att språket har hjälpt honom att skapa legitimitet, men trots detta känner han sig väldigt annorlunda i många situationer. Det gäller främst den franska respekten för auktoriteter. Han beskriver att han som ägare till företaget därför har tvingats delta på många säljmöten även fast han hellre hade skickat en agent som är expert på

det området. Det är viktigt i Frankrike att som VD närvara vid möten och träffa sina kunder ofta, något han inte hade gjort i Sverige på samma sätt. Han förklarar samtidigt att denna skillnad var något han var medveten om innan etableringen i Frankrike.

Alexander berättar också om respekten för skriftliga avtal i Frankrike, vilket har lett till att han har missat viktiga kunder när avtalen, som är utförliga och ska skrivas med advokat, från hans sida inte varit klara. Det han insåg under tidens gång i Paris var att svenskar tycker själva att de har en bra affärskultur, konsensuskulturen där alla får komma till tals, medan fransmännen tycker att det är ett väldigt ineffektivt sätt att arbeta på. Carl ser dock den konsensusdrivna kulturen som en fördel att ta med sig till Frankrike men håller med om att ibland måste man bete sig mer franskt för att få något gjort. *“[...] kanske skrika och säga åt någon ‘nu gör du det och ifrågasätt inte’, eller ‘får jag prata med din chef för här kommer vi ingen vart’. I Sverige funkar det aldrig att säga ‘får jag prata med din chef’, men i Frankrike är det typ enda sättet, speciellt i mer traditionella organisationer.”*

Samtliga entreprenör upplever Zaheers (1995) andra och tredje kostnadspunkter, informationsasymmetri och marknadens miljö, som ett problem. Business Sweden förklarar att de främst hjälper personer som redan bestämt sig att starta sitt företag i Frankrike. Robert lägger till att han definitivt tror att Business Sweden skulle behöva göra mer nytta när det kommer till val av marknad. Han menar att valet av marknad har ganska stor betydelse och att det är viktigt att välja den som bäst passar företagets produkter och tjänster. Detta kan kopplas till Zaheers (1995) tredje kostnadspunkt, att marknadens miljö kan vara en avgörande faktor till uppkommande kostnader.

Business Sweden stämmer även in på att informationsasymmetri (Zaheer, 1995) kan bli kostsamt. Robert håller med entreprenörerna om att det kan bli väldigt svårt när man inte känner till den franska juridiken och administrationen och han poängterar också att det är viktigt att kunna tolka och förstå den franska informationen. Robert talar även om vikten av personliga kontakter för att minska informationsasymmetrin och menar att dessa är mycket viktigare i Frankrike än i Sverige.



Tre av entreprenörerna har upplevt att deras svenska nationalitet har varit till deras fördel. Robert stämmer in på detta och tycker att det finns många fördelar med att vara svensk i Frankrike. “[...] Sverige har väldigt bra rykte. Om man kollar på det svenska varumärket så står det för kvalitet, trovärdighet, modernt, modernt tänkande, innovation och så vidare. Vi ligger väldigt bra till där men det tror jag inte bara är i Frankrike.”

#### 4.2.3 Legitimitet

Tre av de fyra entreprenörerna i Paris har tagit hjälp av en organisation vid etableringen; det har varit en fransk inkubator, Business Sweden och Svenska Handelskammaren i Paris. De entreprenörer som tog hjälp av en fransk inkubator eller Business Sweden, har främst fått biträde med att starta företagen, exempelvis rådgivning om val av lämplig företagsform, ekonomi, administration och dylikt. Nätverkandet har de klarat på egen hand. Entreprenören som tog hjälp av Svenska Handelskammaren gjorde det främst för att utöka sitt nätverk. Suchman (1995) beskriver att det är viktigt att i ett tidigt skede anpassa sig till förekommande regler och värderingar för att vinna legitimitet lokalt. Detta har entreprenörerna förstått och är mycket tacksamma för den hjälp de fått via organisationerna. Alexander uttrycker sig på följande sätt: “[...] sen är det fruktansvärt krångligt ändå, men det har inte varit vårt krångel utan det löser Business Sweden åt oss. [...] vi skulle aldrig ta på oss detta själva utan man måste köpa sig till den expertisen. Det är många regler och så som man helt enkelt inte förstår, det bara är så.”

Att använda sig av en organisation som stöd kan gå i linje Suchmans (1995) ena strategi; att anpassa sig efter normer och värderingar i samhället. Alexander beskriver Business Sweden som en viktig faktor för att lära sig mer om rådande normer och värderingar och att organisationen på så sätt hjälpt honom skapa legitimitet. Alexander förklarar att han exempelvis lärt sig hur han måste anpassa sin ledarskapsstil i Frankrike. I Frankrike vill medarbetarna ha en ledare som bestämmer vad de ska göra och alla behöver inte alltid vara överens. Det var mycket svårt att uppnå legitimitet när han inte anpassade sig till detta. Han har också lärt sig hur viktigt det är med skriftliga avtal i Frankrike.

Jonas upplever också att det är viktigt att följa de franska normerna och menar att han har lärt sig mycket av sina franska medarbetare. Joakim känner inte att han har behövt anpassa sig efter normerna på samma sätt utan har, tack vare sina kontakter från sin tidigare arbetsplats, blivit

bemött trevligt. Joakim lyfte även fram under intervjun hur det kan vara en fördel att sticka ut från rådande normer och värderingar:

*“Det kan också vara en fördel att komma lite som utlänning med väldigt bra engelska. I vissa områden kan det ske som ‘ah en utomstående expert’.”*

Lounsbury & Glynn (2001) förklarar den entreprenöriella processen genom två ingångsparametrar; entreprenörens egna resurser och institutionella resurser. Dessa ingångsparametrar leder till skapandet av legitimitet för entreprenören. Alla entreprenörerna är överens om att kontakter och att nätverka är bland det viktigaste för att bygga en lyckad affärsverksamhet och de alla har ett betydligt större nätverk idag än vad de hade vid etablering. Joakim och Carl tycker båda att det är det humana kapitalet inom företaget som har hjälpt dem mest och som lett till bra utveckling av teknik. Jonas och Alexander är mer inne på nätverkande och att rätt kontakter har hjälpt dem att uppnå legitimitet. Detta går i linje med Lounsbury & Glynn (2001) första ingångs-parameter, entreprenörsrelaterade resurser som inkluderar socialt och humant kapital.

Business Swedens hjälp gäller främst Suchmans (1995) första strategi, anpassning till samhällets normer och värderingar. Robert berättar dock att han tror att Business Swedens hjälp skulle behövas mer innan personen har bestämt sig för att etablera sig på den franska marknaden. Detta kopplas till Suchmans (1995) andra strategi, placering i en miljö där dess intressenter är lönsamma och positiva till företagets affärsmodell. Robert förklarar att om det går dåligt efter en etablering kan vissa entreprenörer vilja byta marknad, men oftast vet de om det är mer gynnsamt att stanna kvar på marknaden då de ser att marknaden har potential. Robert förklarar att nätverk och kontakter är oerhört viktigt i Frankrike och eftersom det råder hierarki är det mycket svårare att få tag på rätt person jämfört i Sverige. Business Sweden hjälper många svenska entreprenörer i Frankrike med just nätverkande och att koppla ihop entreprenörerna med politiska kontakter eller statliga aktörer, men organisationen hjälper också till med praktiska saker som att bilda bolag, rekrytering, administration dylikt.

## 4.3 Kina

### 4.3.1 Den entreprenöriella processen

Det råder stor samstämmighet i hur entreprenörer som etablerat sig i Kina har identifierat sin affärsidé. Samtliga har befunnit sig på plats i landet då de upptäckt och identifierat sina affärsmöjligheter. Elsa är en av de entreprenörer som beskriver hur hon från början kom till Kina för att studera, men då hon upptäckte ett enormt gap i marknaden, kände hon att hon bara var tvungen att fylla det. Flera av de andra entreprenörerna vittnar om samma sak och beskriver hur de kom till Kina av helt andra anledningar än att starta företag. Björn kom också till landet för att studera men då han också upptäckte en enorm marknad och potential, valde han istället att hoppa av studierna för att satsa på ett företag som kunde lösa det problem han hade identifierat.

Det går att urskilja ett mönster i den entreprenöriella processen över hur de intervjuade entreprenörerna funnit sin idé om att etablera sig på den kinesiska marknaden. De har helt enkelt funnit ett gap eller en efterfråga på denna marknad och därmed bestämt sig för att bemöta den. Valen att starta på den kinesiska marknaden har sålunda föregåtts av en internt funnen möjlighet enligt Bhaves (1994) teori, där valet att starta verksamhet inte har föregåtts av någon tydlig planering utan som ett svar på ett upplevt problem från entreprenörens sida. En av entreprenörerna, Louise, svarade att hon alltid tänkt att hon någon gång skulle starta eget men inte riktigt vetat vilken typ av verksamhet hon skulle bedriva. Hon beskrev vidare hur hon upplevde allt som så tillgängligt då hon kom till Kina och att hon tyckte sig identifiera en mängd möjligheter när hon befann sig på plats i landet.

Då entreprenörerna till övervägande del svarat att deras företag inte var planerade innan de anlände till den kinesiska marknaden, har de emellertid inte heller lagt mycket tid på att scanna av marknaden eller genomföra research. Elsa är en av de entreprenörer som svarat att hela processen gick väldigt fort efter det att hon bestämt sig för att starta. Hon gjorde en mindre research av marknaden och undersökte huruvida det fanns några konkurrenter eller redan existerande lösningar. Elsa beskrev att processen med att inta feedback till en början var en utmaning då hon mestadels hade vänner och kontakter som var utlänningar. Det var därmed svårt

att ta reda på var de kinesiska konkurrenterna fanns i den stora miljonstaden Shanghai som hon ville etablera sig på.

Louise beskriver sin process att inta feedback som lite lättare då hon var bekant med landet sedan tidigare eftersom hon har rötter från Kina. Hon behärskar därmed språket, något som hon beskriver gjort det lättare för henne att förstå den kinesiska marknaden och kunna inta feedback från kinesiska partners och konsumenter. Alla entreprenörer har poängterat vikten av att inta feedback. Henrik menar dock att det inte går att lyssna in allt från början och att Kina är lite "learning by doing". Björn pekade även på liknande genom att säga att, *"du kan inte lägga för mycket tid på research i förväg, i Kina går allt väldigt snabbt och om du inte tar din chans så gör någon annan det"*.

Entreprenörerna i Kina har främst använt sig av vad Lounsbury och Glynn (2001) omnämner som entreprenörsrelaterade resurser. De alla har poängterat vikten av kunskap om den kinesiska marknaden och att detta var något de hade innan dess etablering. Samtliga av de intervjuade entreprenörerna hade även ett mindre nätverk uppbyggt innan etableringen vilket de menat att de haft stor nytta av. De institutionella resurserna har beskrivits som svårtillgängliga av Björn och Elsa. Båda menade att det varit krångligt i uppstartsfasen då Kina är väldigt byråkratiskt och det kommer nya lagar och direktiv från de statliga myndigheterna hela tiden. Henrik pekade också på att Kina är byråkratiskt men poängterade samtidigt att Kina är ett smidigt land då det alltid finns en lösning på upplevda problem. Han menar vidare att man därmed aldrig behöver oroa sig för att det ska bli ett bestämt nej i en viktig fråga.

Johan på Business Sweden i Shanghai säger att det råder en bredd och variation på företag som kommer till Kina för att etablera sig. Han menar att det främst är två drivkrafter som gör att svenska företag kommer till Kina för att etablera sig och det är: 1) att företagen ser en växande medelklass i Kina vilka konsumerar allt mer. Detta gör att företagen ser en enorm möjlighet i en alltmer konsumtionsdriven marknad. 2) att Kina satsar alltmer på R&D och att man vill se utländska företag i landet som drivkrafter för innovation. Svenska företag har därmed möjlighet att vara vådligt innovativa i Kina med en produkt eller tjänst som inte skulle vara fullt så innovativ i Sverige eller på hemmamarknaden.

Då man talar om den entreprenöriella processen menar Johan att det främst är i början som små bolag behöver råd och stöd från Business Sweden. Främst hjälper organisationen då till med att ta det första steget in på marknaden och att bistå med support i marknadspenetrationsfasen, men Johan poängterar även att de kan hjälpa till i en tillväxtfas om företag önskar expandera.

#### 4.3.2 Liability of Foreignness

Ett återkommande tema för samtliga entreprenörer är att de framhåvt skillnader mellan den svenska och kinesiska affärskulturen. Samtliga entreprenörer har svarat att de ofta känner sig annorlunda i det kinesiska samhället. När Björn pratade om den kinesiska affärskulturen sade han följande:

*“Man känner ju sig ofta annorlunda. Trots att jag varit här så länge. Det är två helt olika affärskulturer som kolliderar. Den västerländska affärskulturen är mycket mer ifrågasättande och kritisk än den kinesiska. Kineser tillämpar mer se och lär metoden och tar efter de egenskaper som de tror efterfrågas inom företaget. Det kan vara frustrerande som svensk, ibland tycker jag att de saknar handlingsförmåga och eget tänkande. Jag tror att vissa även till och med kan uppfatta detta beteende som aningen osäkert och att kineserna är oentusiastiska. Så tror jag dock inte att det är.. utan detta följande beteende har man lärt sig.. Det har passat in i det kinesiska samhället.”*

*Henrik svarade: “Man sticker ut hela tiden på något vis. Det som irriterar mig mest och som jag tror att kineserna har svårast att förstå; Det är den här väldigt långsamma beslutsprocessen från vårans sida. Om jag går på ett möte och pratar om ett större samarbete och vi har våra beslutsfattare på plats och de har sina så kan ju den kinesiska beslutsfattaren efter mötet säga att; vi skriver ett kontrakt på detta, medan vi måste gå hem och kanske ha fem möten till och säga att vi kommer tillbaka om ett halvår. Jag känner mig nog som mest annorlunda när kineserna inte kan förstå hur det kan ta så lång tid.”*

Det råder konsensus hos samtliga intervjuade entreprenörer om att en stor skillnad mellan de olika kulturerna är sättet att se på arbetstid. De har alla betonat vikten av att gå ut och äta

middagar med sina olika partners och att det är viktigt att kunna svara i telefonen dygnet runt. Det är ett helt annat sätt att se på affärskontakter och det råder en hårfin gräns mellan vad som är arbetstid och privatliv. Louise beskrev även att det förväntas av henne att hon går på sina affärskontakters alla event och att hon även uppmärksammar deras födelsedagar.

Johan på Business Sweden säger detsamma och menar att det som skiljer svensk och kinesisk affärskultur åt mest är hastigheten. I Kina förväntas man som företagare vara anpassningsbar och flexibel på ett helt annat sätt än i Sverige. I Kina drivs allt mycket mer "off the clock" som Johan uttrycker det. Vidare menar han här detsamma som entreprenörerna åskådliggjort, att man som affärskontakt förväntas gå med ut på middagar på kvällar och helger. "I Sverige är det det här med konsensus, att allting ska stötas och blötas. Så är det ju inte i Kina och här förväntas det att allting ska gå väldigt snabbt." Johan applicerar resonemanget även på företagets produkter och tjänster och poängterar vikten av att hela tiden uppdatera sig till det senaste. *"[...] Så om man liksom tänker två års cykel i Sverige kanske man får tänka ett års cykler här. I Kina måste man vara mer anpassningsbar och kontinuerligt uppdatera produkter och tjänster. Här går allt snabbt."*

Entreprenörerna i Shanghai kan alla sägas vara grundare till vertikala företag (Zaheer, 1995) då deras tjänsteerbjudande är tydligt differentierade på marknaden. Samtliga har sagt att detta bidrar till att de inte konkurrerar på en lokalbasis på samma sätt. Mycket av differentieringen menar entreprenörerna beror på att de är just västerländska och därmed kan marknadsföra sig därigenom. Louise är en av dem som pekar på att genom att tjänsten kommer från ett svenskt företag så är detta något som gör att hon kan positionera ut företaget och sticka ut från konkurrenterna. Kineserna har även börjat efterfråga mer västerländska produkter och tjänster något som enligt Louise gör att hon vinner på att agera som utländsk aktör på den kinesiska marknaden.

Louise säger bland annat att *"[...]Om man tänker återförsäljning så marknadsförs varumärket som svenskt, och skandinaviskt, och det är en faktor som gör att man kan pusha ut det. Att märket är svenskt har en positiv klang"*.

Elsa och Björn har vittnat om detsamma och poängterat att just för att de positionerar sig som svenska och internationella företag så konkurrerar de inte på en lokalbasis mot de kinesiska företagen, vilket de menar underlättar mycket för dem. Elsa säger även att hennes affärsidé upplevs som väldigt innovativ i Shanghai, men säger att den egentligen inte är så revolutionerande. På andra stora marknader runtom i världen finns redan konceptet och där skulle nog denna idé ses som väldigt vanlig. Samtliga entreprenörer vinner därmed legitimitet på att differentiera sig och genom att marknadsföra sitt varumärke som utländskt.

Johan på Business Sweden i Shanghai stämmer in på diskussionen ovan och menar att en huvudorsak till varför svenska entreprenörer väljer att etablera sig i just Kina är för att de har möjlighet att vara innovativa i Kina med en produkt eller tjänst som inte alls hade varit fullt så innovativ på den svenska hemmamarknaden. Johan menar att det vanligaste som svenska småföretag efterfrågar när de kommer till Kina för att etablera verksamhet är att hitta potentiella partners och att få hjälp att hitta ett nätverk och knyta kontakter.

#### **4.3.3 Legitimitet**

Elsa var en av de som svarade att hon hade upplevt problem med att uppnå legitimitet och beskriver att detta bland annat har berott på att hon agerat som kvinnlig entreprenör i en mansdominerande kultur:

*“I början i den entreprenöriella processen har det varit jobbigt att vänja sig vid affärskulturen. Språket har också ibland varit en utmaning, särskilt i början. Idag talar jag kinesiska flytande vilket underlättar för mig mycket. I början när jag skulle hitta investerare, hade jag svårt att känna att jag blev bemött trovärdigt. Mycket av detta berodde på att jag är entreprenör och kvinna. Det har varit en utmaning att vara kvinna bland kinesiska män. Kineser ser kvinnor mer som objekt”.*

Nätverk har beskrivits som en motivationsfaktor för att reducera Liability of Foreignness och skapa legitimitet för företaget (Zaheer, 1995). Då vi ställde frågan om entreprenörerna använt sig av något nätverk eller tagit hjälp av Business Sweden var det endast Henrik som svarade ja. Henrik har sitt företag beläget i samma lokaler som Business Sweden och beskriver att Business

Sweden hjälpt företaget mycket med råd och stöd, framförallt i början av den entreprenöriella processen. Han beskriver Business Sweden som väldigt kunniga inom kinesisk byråkrati där de kunnat hjälpa till väldigt mycket. De kunde framförallt hjälpa till med att smidigt lösa problem angående kvitton, avtal, visum och liknande. I övrigt har Henriks företag inte tagit hjälp av någon organisation utan löst det mesta själva. Henrik beskriver också att de redan innan etableringen hade ett mindre nätverk på plats i Kina något som gjorde att de kunde vinna en viss legitimitet då de etablerade sig.

Björn menar på att nätverket är förhållandevis lätt att bygga upp i Kina eftersom kineserna är väldigt öppna för att göra affärer.

*“Nätverket måste underhållas hela tiden här då man arbetar med kineser. Från början hade jag inga kontakter här, men det skulle jag säga att man snabbt kan bygga upp det här. Folk här är väldigt öppna och taggade på att göra business, särskilt kineser, detta gör att de är väldigt villiga att lyssna på dina idéer och vad du har att erbjuda.”*

Louise påpekar detsamma och säger att:

*“Networking och sättet att se på kontakter skiljer sig mycket åt här. Det är dock mycket lättare att skaffa kontakter här om man jämför med i Sverige. Mycket av det beror nog på att det är så viktigt här.. Även svenskar här skulle jag nog säga är mer öppna gentemot varandra, det känns lite som att alla här är på väg någonstans och att man försöker hjälpa varandra”.*

De övriga entreprenörerna som svarade att de inte hade anlitat någon hjälp eller deltagit i något befintligt nätverk menade att något sådant ändå inte hade kunnat hjälpa dem. Louise och Elsa menade båda att de är beroende av kinesiska kontakter och att de tror att dessa hade varit svåra att återfinna i ett befintligt nätverk eller i en organisation. I början saknade deras företag både nätverk och legitimitet, men Louise pekar på att allteftersom nätverket växer, så växer också företagets legitimitet. Hon menade att det handlar om att göra sig synlig i Kina för att få folk att prata om företaget. I Kina handlar allt om kontakter och man lyssnar gärna på vad vänner och familj har för synpunkter. Både Elsa och Louise sade i sina respektive intervjuer att den växande



medelklassen är något som driver på detta. De menade att allt eftersom kineserna blir mer trendmedvetna så får de upp ögonen för västerländska produkter och tjänster, vilket är något som gynnar deras företag. Genom att marknadsföra sig som utländska företag på sociala medier i landet och att delta på olika events kan man få en enorm respons och på så sätt vinna legitimitet genom att folk hört talas om företaget.

Av de intervjuade entreprenörerna i Kina verkar de flesta stämma in på att de anpassat sig till den rådande kulturen och samhället på plats. Enligt Suchman (1995) kan detta ses som den kognitiva typen av legitimitet som handlar om normer och värderingar. Entreprenörerna har samtliga poängterat vikten av denna typ av anpassningsförmåga och att i ett tidigt skede anpassa sitt företag till den kinesiska affärskulturen. Elsa säger att det hjälpt henne mycket att hon haft kunskaper om landet innan sin etablering. Hon har även läst flera universitetskurser om kinesisk kultur vilket hon tror gjort det lättare för henne att anpassa sig då hon förstått kineserna bättre. Både Louise och Elsa pekar på vikten av att inte bara umgås med utlänningar utan att försöka erhålla mycket kinesiska kontakter även om man har en affärsidé som kanske inte riktar sig dit i första hand. Att umgås med kineser menar de gör att man lättare lär sig om rådande normer och värderingar och det blir på så sätt lättare att vinna legitimitet i landet.

Samtliga entreprenörer menar att det varit en uppenbar fördel att agera som svenska entreprenörer och genom att betona att man just är svensk i Kina så har man vunnit legitimitet och erhållit klara fördelar. Detta kan kopplas till teorin om legitimitet av Suchman (1995) och hans andra strategi för hur entreprenörer kan skapa och vinna legitimitet, vilken säger att entreprenörer kan placera sig i en miljö där dess intressenter är lönsamma och positiva till företagets affärsmodell. På liknande sätt menade Johan på Business Sweden i Shanghai också att det kan finnas fördelar att agera som svensk i en kinesisk kontext. Han förmedlade också att det i Kina är mycket viktigt med nätverkande för att vinna legitimitet.

## 5. Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin utifrån uppsatsens valda teorier och vi jämför även de svar vi erhållit från entreprenörerna i respektive land. Analysen är indelad i tre underrubriker med respektive teori som bas, där fokus ligger på att försöka förstå de utmaningar som de svenska entreprenörer upplever som grupp.

### 5.1 Den entreprenöriella processen

<b>Idéidentifiering Danmark</b>	<b>Johan</b>	<b>Carl</b>	<b>Jakob</b>	<b>Daniel</b>
<b>Internt stimulerad</b>				<b>X</b>
<b>Externt stimulerad</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	

<b>Idéidentifiering Frankrike</b>	<b>Joakim</b>	<b>Carl</b>	<b>Jonas</b>	<b>Alexander</b>
<b>Internt stimulerad</b>	<b>X</b>			
<b>Externt stimulerad</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

<b>Idéidentifiering Kina</b>	<b>Elsa</b>	<b>Henrik</b>	<b>Louise</b>	<b>Björn</b>
<b>Internt stimulerad</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Externt stimulerad</b>			<b>X</b>	

Alla entreprenörer har varit sakliga när de svarat på frågor relaterade till den entreprenöriella processen. Entreprenörerna i Danmark har utgått från sin idé och sitt koncept och ser möjligheter med företaget snarare än att de talar om möjligheter knutna specifikt till den danska marknaden. Respondenterna har valt Danmark eftersom det är just där de fått möjlighet att driva företaget med bäst förutsättningar. I intervjuerna uppfattar vi det som att entreprenörerna talar om sitt företagande som att det inte är av särskild tonvikt att de befinner sig just i Köpenhamn. Entreprenörerna i Kina och Frankrike däremot talar däremot mer om landspecifika möjligheter som de ser på den kinesiska respektive franska marknaden. I Kina har samtliga entreprenörer

blivit introducerade till en möjlighet på den kinesiska marknaden som lett fram till att de etablerat sin verksamhet.

Entreprenörerna har haft olika drivkrafter bakom sina respektive affärsidéer och processer för att generera idéer. För entreprenörerna i Frankrike och Danmark drevs alla utom Daniel (Danmark) och Joakim (Frankrike) framförallt av extern idéidentifiering. Drivkraften har alltså varit att bli entreprenör, snarare än att ett behov har identifierats som fört entreprenören till just det land den valt att verka i. I Kina däremot har relationen varit den omvända, eftersom alla entreprenörer utom Louise haft en internt stimulerad process. Entreprenörerna i Kina hade i högre utsträckning mer erfarenhet av sin marknad än vad entreprenörerna på övriga marknader hade, innan de startade upp sitt företag. Entreprenörerna i Kina upptäckte möjligheter när de var på plats, och de kom inte till Kina med ett primärt syfte att driva företag. På så vis hade de förankringar i den lokala kontexten innan företaget startades upp. På samma spår är det intressant att notera att det också tycks finnas ett samband mellan att de entreprenörer som har en internt orienterad idégenereringsprocess också i mindre utsträckning tagit hjälp av externa parter, oavsett marknad.

Entreprenörerna tycks alltså uppleva olika grader av kulturella barriärer beroende på deras tidigare förankring i marknaden. Det är intressant att notera att även om idéidentifieringsprocessen varit likartad och trots att entreprenörerna haft begränsad erfarenhet av landet sedan tidigare, så skiljer sig entreprenörernas upplevelse av Liability of Foreignness åt mellan Frankrike och Danmark. I Frankrike har entreprenörerna upplevt fler utmaningar än vad entreprenörerna som är verksamma i Danmark har gjort, trots att det finns likheter i hur den entreprenöriella processen sett ut.

I Danmark och Frankrike var det tydligt att entreprenörerna ville komma igång med sitt företag, och först därefter påbörjades arbetet med att få kännedom om den lokala marknaden, något som entreprenörerna i Kina redan hade. Utifrån idéidentifieringen har entreprenörerna valt olika strategier för att utveckla sin affärsidé. Entreprenörerna i Kina, som haft en högre grad av lokal förankring, har inte använt sig av partnerskap som inkubatorer eller organisationer som Business Sweden eller en inkubator på samma sätt som entreprenörerna i Danmark och Frankrike gjort.

Entreprenörerna har också haft olika processer för ”Creation stage”. I Kina har entreprenörerna haft en mer direkt koppling till de kontakter de byggt upp innan företaget drogs igång, medan företagen i Danmark och Frankrike tagit in feedback på bredare front och sökt sig till nya kontaktytor för att ta in feedback. Entreprenörerna i Danmark har upplevt färre utmaningar med denna del än entreprenörerna i Frankrike. Det tycks alltså finnas en koppling mellan idéidentifieringsprocess och hur entreprenörerna sedan går tillväga för att inta feedback, där externt stimulerad idéidentifiering hänger ihop med strategin att söka feedback på bredare front och utanför befintliga nätverk. Även sett till detta steg uppvisar Danmark och Frankrike likartade processer, men entreprenörerna upplever ändå skillnader sett till de utmaningar de berättar att de mött.

Trots olika processer för idéidentifiering finns det likheter mellan entreprenörerna i Kina och Danmark gällande strategiska överväganden och val av marknad. Entreprenörerna på dessa marknader har generellt inte gjort någon efterforskning kring strukturella faktorer för länderna de verkar i, såsom arbetslöshet, BNP-tillväxt, skattevillkor och så vidare. För entreprenörerna i Köpenhamn fastställdes marknaden utifrån möjligheten att få riskkapital eller en plats i en inkubator, men att det blev just Köpenhamn var relativt slumpartat. Detsamma gällde för entreprenörerna i Kina som inte heller hade några på förhand strategiska argument för att starta verksamhet i landet. Detta är en skillnad jämfört med entreprenörerna i Paris, som på ett tydligare sätt etablerade sig just där till följd av landspecifika faktorer. Entreprenörerna som verkar i Köpenhamn och Kina har på så vis en gemensamma nämnare i detta avseende.

Det finns vissa återkommande drag för entreprenörerna i Frankrike och Danmark gällande idéidentifiering och hur entreprenörerna tog in feedback. Trots att processen varit snarlik har entreprenörerna upplevt att det finns fler utmaningar i Frankrike än Danmark. Detta kan sannolikt förklaras av att de kulturella skillnaderna är större och att det är svårare att göra affärer i Frankrike än i Köpenhamn, som världsbanken fastslår i indexet ”Ease of doing business” (World Bank, 2016). Utmaningarna med Liability of Foreignness för svenska entreprenörer tycks alltså framträda som tydligast när entreprenörer etablerar sig på en marknad med större kulturella skillnader i kombination med att idéidentifieringsprocessen är externt stimulerad och entreprenören inte tidigare bott i landet.

## 5.2 Liability of Foreignness

Gemensamt för de svenska entreprenörerna som har intervjuats i denna studie är att de alla har upplevt att de två undersökta kostnadspunkterna i teorin om Liability of Foreignness, informationsasymmetri och marknadens miljö, har varit utmaningar för dem. Det som har skiljt sig åt är i vilken grad entreprenörerna påverkats av dessa utmaningar. Generellt kan sägas att utmaningarna upplevts som större hos entreprenörerna som etablerat sig i Frankrike respektive Kina. Detta överensstämmer med världsbankens index "ease of doing business" som tidigare nämnts i denna uppsats, vilket visar på att det är betydligt svårare att göra affärer i både Frankrike och Kina än i Danmark (World Bank, 2016). De flesta entreprenörer har poängterat vikten av att lära sig om marknaden och att försöka skaffa kunskap om den. För att minska det utländska gapet har samtliga entreprenörer anställt lokala medarbetare. Detta har i hög grad bidragit till att skapa legitimitet, minska informationsasymmetri samt förvärva större kunskap om marknaden. Trots detta lyfter flera entreprenörer fram specifika händelser som medfört att de förlorat pengar på att inte ha haft tillräckligt med kunskap om marknaden. Hymer (1976) förklarar att detta kommer hända alla multinationella företag, oberoende storlek, och oavsett om de erhåller information eller inte.

Entreprenörerna i Kina poängterar att affärskulturen är väldigt annorlunda i Kina och att man hela tiden känner att man sticker ut. En entreprenör förklarar hur den västerländska kulturen alltid ifrågasätter och är kritisk medan kineser tillämpar "lär och se"-metoden och tar efter vad de tror efterfrågas. Entreprenörerna i Frankrike uttryckte sig på motsvarande sätt och uppgav att det är svårt att anpassa sig till affärskulturen. Under intervjuerna lade de dock tyngre vikt vid de svårigheter som lagar och regler samt byråkratin innebar. I Kina går alla beslutsprocesser mycket snabbare än vad de gör i Sverige, något som entreprenörerna i Kina inte är vana vid och måste anpassa sitt företagande till. Entreprenörerna i Danmark har samma erfarenhet, att besluten fattas snabbare än i Sverige, vilket gör att man, exempelvis inför möten, måste förbereda sig bättre för att kunna ta omedelbara beslut. Entreprenörerna i Frankrike upplever däremot att det går betydligt långsammare att fatta beslut i Frankrike än i Sverige och förklarar att detta beror på den franska byråkratin. Samtliga entreprenörer var överens om att det är viktigt att anpassa sig efter marknaden och inte försöka manipulera den, såsom Suchmans (1995) tredje strategi för att uppnå legitimitet lyder. Istället kan entreprenörernas anpassningsbarhet kopplas till deras attityd, något

som många författare enligt Sommer (2010) anser spelar en viktig roll i internationellt entreprenörskap. Samtliga entreprenörers svar stämmer överens med Madsen och Sevais (1997), att entreprenörers starka drivkrafter är en viktigare faktor för en lyckad global etablering än vad konkurrenskraftiga produkter är och poängterar vikten av rätt medarbetare.

Samtliga entreprenörer, i olika utsträckning, kan sägas ha vad Madsen & Sevais (1997) beskriver som typiska karaktärsdrag för framgångsrika entreprenörer som etablerar sig utomlands; internationell erfarenhet, språkkunskaper och/eller globalt nätverk.

Generellt utifrån vår insamlade empiri kan även sägas att, trots de upplevda utmaningarna med Liability of Foreignness, har de svenska entreprenörerna kommunicerat en delvis positiv bild av att agera som svensk entreprenör i en internationell kontext. Detta är något som Business Sweden i respektive land även understrukit, att svenskar har ett gott rykte och att de som grupp även är kända för kvalitet och trovärdighet. Inslaget av en internationell framtoning är också ett gemensamt drag hos entreprenörerna. De gör inte anspråk på att vara inhemska företag, utan de ser och profilerar sig som internationella aktörer.

Entreprenörerna kan till övervägande del sägas vara grundare till vertikala företag (Zaheer, 1995) då deras tjänsteerbjudande är tydligt differentierade på marknaden. I alla de tre länderna har entreprenörer explicit uttryckt att de anser att de vunnit legitimitet på att differentiera sig och att positionera sig som utländska företag. En av entreprenörerna i Frankrike lyfte fram under intervjun hur det kan vara en fördel att sticka ut från rådande normer och värderingar genom att säga: "Det kan också vara en fördel att komma lite som utlänning med väldigt bra engelska. I vissa områden kan det ske som 'ah en utomstående expert'."

Samtliga har sagt att detta bidrar till att de inte konkurrerar på en lokalbasis på samma sätt. Mycket av differentieringen menar entreprenörerna beror på att de är just västerländska och därmed kan marknadsföra dem därigenom.

Då teorin som vi utgått ifrån om Liability of Foreignness (Zaheer, 1995), säger att Liability of Foreignness medför legitimitetsbegränsningar, är det väldigt intressant att poängter att flera av de entreprenörer vi intervjuat snarare säger sig vinna legitimitet på att agera som utländskt företag.

### 5.3 Legitimitet

Gemensamt för alla entreprenörer på de undersökta marknaderna är att de har anpassat sig efter den kognitiva legitimiteten, vilket innebär att de i ett tidigt skede anpassat sig efter normer och värderingar i samhället (Suchman, 1995). Detta är något som av (Suchman, 1995) beskrivs som viktigt för uppnå legitimitet och denna åsikt verkar stämma överens med entreprenörernas tankar kring begreppet. Entreprenörerna har kommunicerat att de kulturella normerna och värderingarna är något man som utländskt företag måste finna sig i och de har påpekat vikten av att vara anpassningsbar.

Suchman (1995) beskriver i teorin om legitimitet även att kulturskillnader kan spela roll då ett företag ska skapa sig legitimitet i en ny kontext. Vi kan se att entreprenörerna i Danmark samt Frankrike, med undantag för en av dem i Paris, har tagit hjälp av en inkubator, investerare eller organisation på den lokala marknaden för att minska dessa kulturella skillnader. Entreprenörerna i Paris trodde inte att de hade klarat sig utan aktörernas hjälp då de upplevde de kulturella skillnaderna som problematiska. Tre av entreprenörerna i Kina hade tvärtom inte tagit hjälp av någon utomstående aktör eller organisation. Detta skulle kunna bero på att samtliga redan var bosatta på marknaden när de valde att starta sina företag och på så vis redan hade kunskap om samhällets normer och värderingar som krävs för att skapa legitimitet enligt Suchman (1995).

De svenska entreprenörerna är överens om att nätverk är otroligt viktigt för att uppnå legitimitet och att deras nätverk är betydligt större idag än vad det var vid etablering. Det är alltså Lounsbury & Glynn's (2001) första ingångs-parameter, entreprenörsrelaterade resurser som inkluderar socialt kapital, som har hjälpt dem att uppnå legitimitet. Alla entreprenörer har talat om att nätverk och kontakter är essentiellt för att driva företag och att det är särskilt viktigt att bygga upp goda relationer när man etablerar sig på en utländsk marknad.

Legitimiteten för de svenska entreprenörernas företag verkar sedermera var något som växer fram med tiden och att längden man varit på marknaden verkar vara en faktor. Entreprenörerna har också förmedlat en bild av att de vunnit legitimitet genom att positionera sig som internationella företag. Vi har även tolkat entreprenörernas svar som att deras internationella profiler har stärkts ytterligare av att de befunnit sig i på utländska marknader. Med detta avses att de erhållit en typ

legitimitet som de inte skulle gjort om de haft sin bas på den svenska marknaden, även om de bedrivit samma typ av multinationella business.

## **6. Studiens slutsatser**

*I detta avsnitt presenteras studiens slutsatser utifrån den analyserade empirin. Studiens slutsatser kan delas in i tre övergripande delar, som tillsammans bidrar till att skapa bättre förståelse för studiens syfte om vilka utmaningar svenska entreprenörer möter. Dessa tre delar presenteras nedan där vi redogör implikationerna för dem i detalj och hur vi anser att de tillsammans kan bidra till att skapa en helhetsbild av de utmaningar svenska entreprenörer möter då de etablerar sig på utländska marknader.*

### **Slutsats 1 - Internt stimulerad idéidentifiering**

Även om intervjuvärderna indikerar att entreprenörer möter flera utmaningar utomlands, så tycks det finnas vissa mönster i hur entreprenörerna gått tillväga under uppstartsfasen. Den första slutsatsen är att utmaningarna med Liability of Foreignness för de svenska fallföretagen tycks framträda som tydligast när entreprenörer etablerar sig på en marknad med större kulturella skillnader i kombination med att idéidentifieringsprocessen är externt stimulerad och entreprenören inte tidigare bott i landet. De entreprenörer som har en internt stimulerad idéidentifiering tycks möta färre utmaningar och vara något bättre utrustade för att hantera de utmaningar som dyker upp i samband med etableringen utomlands.

### **Slutsats 2 - Vertikal affärsverksamhet och "Possibility of Foreignness"**

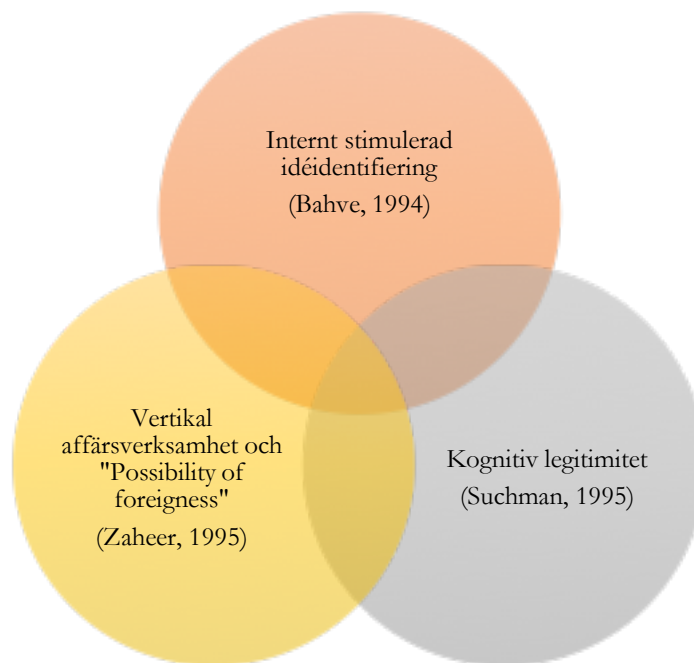
Den andra slutsatsen vi kan dra av denna studie är att entreprenörer som bedriver en vertikal verksamhet på utländska marknader snarare kan se begreppet Liability of Foreignness som en fördel och möjlighet för företaget. Följaktligen byter Liability of Foreignness innebörd för denna typ av företag och begreppet bör snarare transformeras till Possibilities of Foreignness. Denna studie visar således att begreppet "Possibility of Foreignness" sannolikt kan användas för att bättre förstå de utmaningar som de svenska entreprenörerna möter, när företagen har en verksamhet som är av vertikal karaktär. Genom att undersöka Foreignness åt andra hållet och titta på vilka möjligheter begreppet medför kan därmed en mer trovärdig bild av företagsspecifika utmaningar erhållas.



### Slutsats 3 - Kognitiv legitimitet

Suchman (1995) beskriver att kognitiv legitimitet och en effektiv strategi för att snabbt kunna anpassa sig till lokala normer, värderingar och regler är ett framträdande drag som entreprenörerna ser som ett framgångsrikt sätt för att reducera kostnader som är relaterade till Liability of Foreignness. En möjlighet att snabbt växla om sin verksamhet är ett sätt för företagen att bättre hantera de utmaningar som uppstår. Genom inkubatorer, riskkapital och nätverk ökar entreprenörernas möjligheter att hantera utmaningar som är kopplade till kulturella barriärer.

Detta är ett intressant fenomen som framkom då vi har tolkat entreprenörernas svar som att deras internationella profiler har stärkts ytterligare av att de befunnit sig på utländska marknader. Med detta avses att de erhållit en typ legitimitet som de inte skulle gjort om de haft sin bas på den svenska marknaden, även om de bedrivit samma typ av multinationella business.



**Figur 3** - Egenutarbetad modell över uppsatsens tre huvudslutsatser som visar på vilka faktorer som påverkar vilka utmaningar svenska entreprenörer möter då de etablerar sig utomlands.

Om vi lägger ihop de tre slutsatserna så utgör intersektionen mellan de tre faktorerna i bilden ovan, de gemensamma drag en entreprenör kan använda sig av för att överkomma, eller åtminstone reducera Liability of Foreignness. Med denna bild gör vi inte anspråk att skapa en

modell, utan det är snarare ett sätt att åskådliggöra vår tolkning av det empiriska materialet, då vi undersökt vilka utmaningar svenska entreprenörer möter då de etablerar sig på utländska marknader.

## **6.1 Förslag på vidare forskning**

I en alltmer globaliserad värld där länders gränser alltmer suddas ut så är internationellt entreprenörskap ett fortsatt viktigt fenomen att studera. Länder är idag alltmer beroende av handel med varandra och att undersöka ämnet är därmed essentiellt för att denna utveckling skall kunna fortsätta. En av de viktigaste slutsatserna i denna uppsats pekar på att svenska entreprenörer som är tydligt differentierade på en utländsk marknad kan vinna legitimitet och fördelar genom att positionera sig som just svenska. Ett intressant fenomen att bedriva vidare forskning på skulle kunna vara att titta på huruvida detta stämmer in på andra utländska entreprenörer som etablerar sig i en internationell kontext. Spelar det någon roll vilket land entreprenören kommer ifrån för att den skall kunna dra nytta av sin utländskhet? Eller kan det sägas vara generellt gällande att marknader bejakar differentierade utländska företag? På ovanstående tema vill vi även ge förslag på att vidare undersöka mer specifikt hur företag kan dra nytta av Liability of Foreignness och istället skapa Possibility of Foreignness.

Vi föreslår också vidare forskning på förhållandet mellan tiden entreprenören har vistats på den utländska marknaden och anpassning av normer och värderingar för att uppnå legitimitet, då detta är en parameter som inte undersökts i denna uppsats. Då vi sett ett mönster i att internt stimulerad idéidentifiering tycks vara ett bra sätt för att överkomma Liability of Foreignness skulle det vara intressant att undersöka detta mer noggrant och endast titta på denna faktor.

## 7. Referenslista

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.

Aldrich, H. E. & Zimmer, C. (1990). *Entrepreneurship Through Social Networks*. University of North Carolina at Chapel Hill. s. 3-21.

Andall, A. & Fischer, M. (2005). ”The \* of Internationalization – A literary review”, Master Thesis, School of Business, Economics and Law. Göteborg: Göteborg University

Bhave, M. (1994) A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, s. 223–242.

Björklund, M., & Paulsson, U. (2010). *Seminarieboken*. Lund: Studentlitteratur

Bogdan, R. & S.J Taylor. (1975). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*. New York: Wiley.

Buckley, J, P. (2006) Stephen Hymer: Three phases, one approach? *International Business Review* 15. s. 140–147.

Business Sweden. (2016) Tillgänglig: <http://www.business-sweden.se/Export/marknader/> (Hämtad 2016-04-06).

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2:e uppl). Malmö:Liber.

Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, vol 14, no 4, s. 411-424.

Denzin & Lincoln (2005). *The SAGE Handbook of qualitative research*. (3:e uppl). Thousand Oaks, CA: Sage.

Edman, J. (2009). The Paradox of Foreignness: Norm-breaking MNE in The Japanese Banking Sector. Diss., Stockholm School of Economics. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:220635/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2016-04-20).

Europeiska Gemenskapernas Kommision. (2016). Mikroföretag samt små och medelstora företag: definition och tillämpningsområde. (Elektronisk). EUR-Lex. Tillgänglig: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=URISERV%3An26026> (Hämtad 2016-05-18).

Guest, G. och MacQueen, K. M. (2007). *Handbook for Team-based Qualitative Research*, AltaMira Press. E-bok.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, PhD Thesis. Cambridge. M.I.T (Published by M.I.T. Press, 1976)

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.

Johansson, J. och Vahlne, J-E. (2013). The Uppsala model on evolution of multinational business enterprise – from internationalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3):189-210

Knight, G. & Cavusgil, S. T. (1996). "The Born Global firm: a challenge to traditional internationalization theory", *Advances of International Marketing*. JAI Press, forthcoming.

Lambkin, M. 1988. Order of entry and performance in new markets. *Strategic Management Journal* 9:127-140.

Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.

Lu, W. J. & Beamish, W. P (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*. 22: 565-586.

McKinsey & Company (1993) Emerging exporters: Australia's high value-added manufacture exporters. Melbourne: McKinsey & Co and Australian Manufacturing Council.

Madsen, T.K. & Servais, P. (1997) The internationalization of Born Globals: an evolutionary process? *International Business Review*. 6(6):561-583

Nachum, L. (2009) When is Foreignness an Asset or a Liability? Explaining the performance Differential between foreign and local firms, *Journal of Management*, 3, p.p. 1-26

*Nationalencyklopedin*, entreprenör.

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/entreprenor>  
(hämtad 2016-05-18)

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64

Schwens, C. (2008). Early Internationalizers: Specificity, Learning and Performance Implications. München: Rainer Hampp Verlag. Tillgänglig online:

<https://books.google.se/books?id=x3X8MSxkr0kC&pg=PA48&lpg=PA48&dq=...+national+firms+have+the+general+advantage+of+better+information+about+their+country:+its+economy,+its+language,+its+law,+and+its+politics&source=bl&ots=M112PFiC1B&sig=T6Rp5OIUkffMMZ71h3e4BLZZcgg&hl=sv&sa=X&ved=0ahUKEwjV6tulkdnMAhUEDCwKHRJaCPMQ6AEIMDAE#v=onepage&q=%20its%20politics&f=false>

Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises - a matter of attitude? *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 288–317.

Suchman, M.C. (1995), 'Managing legitimacy: strategic and institutional approaches', *Academy of Management Review*, Vol 20, No 3, pp 571–610

Sui, S., Yu, Z., & Baum, M. (2013). Resource differences between Born Global and Born Regional firms: Evidence from Canadian Small and Medium-Sized Manufacturers 1997-2004. *International Business: Research, Teaching and Practice*, 7:1, 57-58

Tillväxtanalys (2014). Internationalisering 3.0 Nya vägar och möjligheter för svenska små och medelstora företag. ss. 6-17. (Elektronisk). Östersund: Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. Tillgänglig:

[https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.636af32a14deed3059bdd5e8/1434974014859/Tillvaxtfakta\\_2014\\_web.pdf](https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.636af32a14deed3059bdd5e8/1434974014859/Tillvaxtfakta_2014_web.pdf) (Hämtad 2016-05-10).

Timmons, J.A., Muzyka, D.F., Stevenson, H.H., and Bygrave, W.D. (1987). Opportunity recognition: the core of entrepreneurship. Proceedings of the Babson College Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA: Babson College.

World Bank, Doing Business project. (2016). The World Bank, Ease of doing business index (1=most business-friendly regulations). (Elektronisk). The World Bank. Tillgänglig: <http://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ/countries?display=default> (Hämtad 2016-05-19)

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, 341-363

Zahra, S. A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.

Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 20-28

## **Bilaga 1 - Intervjuguide Entreprenörer**

### **Den entreprenöriella processen enligt Bhavé**

1. Hur kom det sig att ni valde att starta just detta företag?
2. Varför valde ni att etablera Er på just den Danska/Franska/Kinesiska marknaden?

3. Har ni gjort någon research eller tillämpat någon initial strategi innan ni etablerade er på Danska/Franska/Kinesiska marknaden?
4. Kan ni beskriva vilken del av den entreprenöriella processen (t.ex. idé, val av marknad, resurser, strategier) som varit den största utmaningen att implementera på den marknad ni verkar i? I sådana fall, vad tror ni själva har gjort just detta steg utmanande?

### **Liability of Foreignness**

5. Vilka hinder eller problem har ni stött på under Er utlandsetablering?
6. När känner ni er som mest annorlunda i affärssammanhang? Hur skulle ni beskriva att sättet att göra affärer skiljer sig på mellan Sverige och Danmark/Frankrike/Kina?
7. Finns det fördelar respektive nackdelar med att vara svensk i Danmark/Frankrike/Kina?
8. Är det svårt att anpassa sig till eventuella skillnader som svensk i en ny internationell kontext? Om ja, kan ni beskriva dessa?

### **Legitimitet**

9. Finns det partnerskap, institutioner, nätverk eller kontakter som har underlättat er etablering? Vid vilka fall har ni behövt använda er av denna typ av partnerskap?
10. Hur ser ni på vikten av relationer och nätverk för Ert företagande i Danmark/Frankrike/Kina?
11. Har ni ett stort nätverk i Danmark/Frankrike/Kina? Hur stort var det innan företaget etablerade sig?
12. Har ni upplevt svårigheter att uppnå legitimitet och trovärdighet på er marknad, gentemot kunder, leverantörer, finansiärer eller andra intressenter?
13. Har era resurser (entreprenörsrelaterade resurser såsom företagsteknologi, finansiella resurser, egna nätverk) och (institutionella resurser såsom normer och regler inom er industri och tillgång till arbetskraft) hjälpt er att skapa legitimitet? Vad har i så fall varit viktigast - entreprenörsrelaterade resurser eller institutionella resurser?
14. Har Ert företags identitet (hur de anställda, ni själva, era kunder etc, ser på ert företag) ändrats sedan etableringen?

### **Bilaga 2 - Intervjuguide Business Sweden**

1. Varför väljer entreprenörer att etablera sig i Danmark/Frankrike/Kina?
2. Ser ni någon typ av trend gällande svenska företag som vill etablera sig i Danmark/Frankrike/Kina?

3. Vilka svårigheter och problem möter de svenska entreprenörer som tar kontakt med Er?
4. På vilket sätt hjälper ni de svenska entreprenörerna i Danmark/Frankrike/Kina?
5. Vad är det vanligaste de svenska entreprenörerna behöver hjälp med här?
6. Hur skiljer sig sättet att göra affärer på i Danmark/Frankrike/Kina jämfört med Sverige?
7. Finns det fördelar alternativt nackdelar med att vara svensk i Danmark/Frankrike/Kina?
8. Hur skulle ni beskriva vikten av nätverk, relationer och kontakter under entreprenörers etableringsprocess? Är det viktigt att ha byggt upp detta innan man etablerar sig i landet eller kan det arbetas fram på plats?
9. I vilken del av den entreprenöriella processen gör ni störst insats för entreprenörerna?
10. Hur bedömer ni framtidsutsikterna för svenska entreprenörer som vill etablera sig i Danmark/Frankrike/Kina? Vilka möjligheter respektive ”hot” ser Ni för svenska entreprenörer som vill etablera sig i Danmark/Frankrike/Kina?
12. Hur blir man en lyckad entreprenör i Danmark/Frankrike/Kina enligt dig?