

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande

Magisteruppsats 30 hp | Internationellt företagande | Vårterminen 2014 |

Magisterprogrammet för internationellt företagande

Borta bäst?

- En studie om affärsmodeller och tidig internationalisering

Av: Anders Lantto och William Norén

Handledare: Cheick Wagué

Förord

Stort tack till de företag och personer som har medverkat i studien. Tack riktas även till handledare och opponenter för konstruktiv kritik.

Anders Lantto och William Norén

Abstract

Title	Borta bäst?–En studie om affärsmodeller och tidig internationalisering
Authors	Anders Lantto and William Norén
Mentor	Cheick Wagué
Subject	International business
Course	Master Thesis 30 ECTS
Department	Department of Business Studies
Organisation	Södertörn University
Date of publishing	2014-08-22
Purpose and aim	The study aims to examine the business model that born globals use when they internationalize and what factors that influences the choice of business model.
Method	The study has used a qualitative research method and has been implemented as a case study. Furthermore, the study consists of semi-structured interviews.
Conclusion	The study concludes that born globals companies have a business model that is freemium and that the resource-based approach is an important factor in the choice of business model for born global firms. Industry is also important factor for business model while globalization and the entrepreneur does not have the same direct impact. The network-approach does not appear to have a limited impact on the choice of business model.
Kind of document	Master Thesis
Language	Swedish
Key words	Business model, Born Globals, industry, Business Model Canvas, entrepreneur, freemium, globalization, internationalization, networking, resource-based approach, Software-as-a-Service.

Sammanfattning

Titel	Borta bäst?–En studie om affärsmodeller och tidig internationalisering
Författare	Anders Lantto och William Norén
Handledare	Cheick Wagué
Ämne	Internationellt företagande
Kursmoment	Magisteruppsats, 30 hp
Institution	Institutionen för ekonomi och företagande
Organisation	Södertörns högskola
Datum	2014-08-22
Syfte	Studien syftar till att undersöka vilken affärsmodell som born globals använder vid internationalisering och vilka faktorer som påverkar valet av modell.
Metod	Studien har använt sig av en kvalitativ forskningsmetod och har genomförts som en fallstudie. Vidare utgörs studien av semistrukturerade intervjuer.
Slutsats	Studien kommer fram till att born globals har en affärsmodell som är freemium vid internationalisering. Det resursbaserade synsättet är en viktig faktor vid valet av affärsmodell för born globalföretag. Bransch är också viktiga faktorer för affärsmodellen medan globalisering och entreprenören inte har samma direkta påverkan. Medan nätverk inte ser ut att ha en begränsad påverkan på valet av affärsmodell vid internationalisering.
Dokumenttyp	Examensarbete
Språk	Svenska
Nyckelord	Affärsmodell, born Globals, bransch, Business Model Canvas, entreprenören, freemium, globalisering, internationalisering, nätverk, resursbaserade synsättet, Software as-a Service.

Begreppsförklaring

Affärsmodell	En modell som företag använder för att beskriva hur en produkt eller tjänst skapar ekonomisk ersättning för företaget (Chesbrough & Rosenbloom 2002).
Born globals	Företag som från starten är internationella genom att verka på internationella marknader (Oviatt & McDougall 1994).
Down payment	Förskottsbetalning, en form av affärsmodell som innebär att kunden betalar en summa i form av exempelvis hyra för en kommande period eller produkt (Luengo-Prado 2006).
Internationalisering	Process som beskriver hur ett företag från att ha verksamhet inom det egna landet, etablerar sig internationellt genom exempelvis försäljning till utländska kunder eller bildandet av utländsk produktion och filialer (Nationalencyklopedin 2013).
Open source	Öppen källkod, en källkod som är öppen publikt som vem som helst får använda och kan ändra i (Nationalencyklopedin 2013)
Mjukvara	Program som kan användas för exempelvis datorer (Nationalencyklopedin 2013).
Software as a service	SaaS, är en affärsmodell som betyder att mjukvara i applikationer erbjuds över ett nätverk, exempelvis Internet. Kunderna prenumerar på mjukvaran istället för att äga den (Bidgoli, 2010).
Tangila resurser	Materiella resurser, resurser som man kan ta på fysiskt (Nationalencyklopedin 2013).
Intangibla resurser	Immateriella resurser, resurser som är abstrakta och inte går att ta på, till exempel kunskap (Nationalencyklopedin 2013).
Micro företag	Mindre än 10 anställda (europa.eu ¹).
Små företag	Mellan 10 till 49 anställda (europa.eu ²).
Medelstora företag	Mellan 50 och 249 anställda (europa.eu ³).

¹ http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm

² http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm

³ http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm

Innehåll

1	INLEDNING	9
1.1	BAKGRUND	9
1.2	PROBLEMDISKUSSION	10
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	12
1.4	SYFTE	12
1.5	AVGRÄNSNINGAR	12
1.6	STUDIENS DISPOSITION	13
2	TEORETISK REFERENS RAM	14
2.1	INTERNATIONALISERING	14
2.2	BORN GLOBALS	15
	<i>Born globals olika faser</i>	17
2.3	AFFÄRSMODELLER	17
2.4	AFFÄRSMODELLER FÖR BORN GLOBALS	19
	<i>Business Model Canvas</i>	20
	<i>Freemium</i>	21
	<i>SaaS - Software as a Service</i>	21
2.5	FAKTORER FÖR BORN GLOBALS AFFÄRSMODELL	21
	<i>Globalisering</i>	21
	<i>Bransch</i>	22
	<i>Entreprenören</i>	22
	<i>Nätverk</i>	23
	<i>Resursbaserade synsättet</i>	24
2.6	TEORIMOTIVERING	24
2.7	TEORISAMMANFATTNING	25
3	METOD	27
3.1	VETENSKAPSSYN	27
3.2	URVAL	27
3.3	FORSKNINGSANSATS	28
	<i>Fallstudie</i>	28
3.4	STUDIENS GENOMFÖRANDE	29
	<i>Insamling av data</i>	29
	<i>Semistrukturerade intervjuer</i>	29
	<i>Genomförandet av intervjuer</i>	29
	<i>Studiens tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet</i>	30
3.5	KRITIK MOT METODVAL OCH ALTERNATIVA METODER	30
	<i>Bortfallsanalys och generaliseringsmöjligheter</i>	31
	<i>Källkritik</i>	32
4	EMPIRI	33
4.1	THINGSQUARE	33
4.2	BURT	33
4.3	ZENTERIO	34
4.4	FAKTORER FÖR BORN GLOBALS AFFÄRSMODELL	35
	<i>Globalisering</i>	35
	<i>Bransch</i>	36
	<i>Entreprenören</i>	36
	<i>Nätverk</i>	37
	<i>Resursbaserade synsättet</i>	38

4.5	SAMMANFATTNING AV EMPIRIN	39
5	ANALYS	40
5.1	BORN GLOBALS OCH INTERNATIONALISERING	40
5.2	AFFÄRSMODELLER FÖR BORN GLOBALS	41
5.3	FAKTORER FÖR BORN GLOBALS AFFÄRSMODELL	42
	<i>Globalisering</i>	42
	<i>Bransch</i>	43
	<i>Entreprenören</i>	45
	<i>Nätverk</i>	47
	<i>Resursbaserade synsättet</i>	49
6	DISKUSSION	52
7	SLUTSATS	55
7.1	METODKRITIK	56
7.2	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	56
8	KÄLLFÖRTECKNING	57
8.1	TRYCKTA KÄLLOR	57
8.2	RAPPORTER	57
8.3	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	57
8.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR	62
9	BILAGOR	I
9.1	INTERVJUGUIDE	I
9.2	INTERVJUGUIDE FÖR UPPFÖLJNINGSENTREVJU	II

Tabellförteckning

TABELL 1, INTERNATIONALISERINGSMODELLER	14
TABELL 2, FÖRKLARING TILL BUSINESS MODEL CANVAS OLIKA AFFÄRSDELAR	20
TABELL 3, SAMMANFATTNING AV BORN GLOBALS OCH AFFÄRSMODELLEN	26
TABELL 4, STUDIENS URVAL	28
TABELL 5, SAMMANFATTNING AV EMPIRIN	39

1 Inledning

I detta kapitel presenteras ämnet i bakgrunden och i problemdiskussionen introduceras studiens problem, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Det krävs mer av ett företag idag än tidigare för att kunna lyckas i en alltmer konkurrenskraftig omvärld. Att ha en produkt som är eftertraktad betyder inte att företaget kommer att bli framgångsrikt. Däremot kan de få betydligt fler möjligheter att bli framgångsrika om företagen använder en affärsmodell anpassad för deras verksamhet (Wictor 2012).

Sverige är ett av världens mest internationaliserade länder där exportföretagen är viktiga för landets ekonomi och sysselsättning (SOU, 2008). Ungefär 46 procent av landets BNP utgörs av varor och tjänster som säljs utanför landets gränser (Business Sweden, 2014). Globaliseringen har öppnat nya marknader och möjligheter vilket gör det enklare för företag att bedriva en internationell verksamhet (Tillväxtverket 2012). Utöver de stora svenska exportföretagen bidrar även små till medelstora företag till landets ekonomi, sysselsättning och den höga exportkvoten. Omvärldsförändringar som tekniskutveckling och färre handelshinder bidrar till en snabbare och billigare internationell kommunikation (Almerud et al. 2013). Det i sin tur medför en ökad konkurrens från andra länder, men även stora möjligheter för de svenska små till medelstora företagen att konkurrera på internationella marknader.

På grund av globalisering och omvärldsförändringar internationaliseras företag idag fortare, vilket innebär att de inte följer samma etableringsmönster som tidigare (Altshuler 2012). Istället för att stegvis följa ett givet mönster, väljer en del företag idag att bli internationella direkt i samband med uppstarten eller kort därefter. Gemensamt för denna typ av företag är att de oftast är små, tekniska och innovativa, med en nischad produkt och marknad (Halldin 2012). De här företagen går inte att förklara utifrån Uppsalamodellen, där internationaliseringen sker över ett längre tidsperspektiv och följer ett specifikt mönster. En stor skillnad jämfört med de större exportföretagen är att hemmamarknaden för den här typen av företagen redan från start är för liten. Därför måste bolagen utanför landets gränser för att hitta potentiella kunder till deras nischade marknader och tekniska produkter (Knight & Cavusgil 2004). För att kategorisera och förklara detta fenomen uppkom begreppet born globals. Första gången det användes var i en forskningsartikel av Rennie (1993). Studien förklarade att företag kort efter uppstart expanderade internationellt och att valet av marknad inte hade något samband med geografisk närhet till hemmamarknaden utan istället vilka marknader som är av betydelse för framtida affärsmöjligheter (Rennie 1993). Det finns flertalet namn och begrepp för den här typen av tidigt internationaliserade företag, men de följer ett liknande mönster i och med att de väljer att redan från start eller kort därefter internationaliserar sin verksamhet (Rialp et al. 2005).

Enligt Halldin (2012) väljer flertalet av nystartade svenska teknikföretag en internationell karaktär redan från start. Enligt en EU-rapport är Sverige ledande inom innovationer (European Commission 2013) och Stockholm är en av de storstäder i Europa där antalet anställda inom IT och tekniksektorn ökat kraftigast mellan åren 2000-2011 (Goos et al. 2013).

Sverige kommer på plats 61 av 189 i en rapport från Världsbanken (2014) inom området *Ease of starting a business*, som visar hur enkelt det är att starta ett företag i ett land. En femtedel av nybildade europeiska företag kan anses vara born globals och de har en positiv inverkan på den makroekonomiska utvecklingen i länder genom skatteintäkter och främjande av innovation, därmed även konkurrenskraften (EuroFond 2012).

Eftersom born globals-företag kategoriseras som tekniska och innovativa, och att det dessutom är relativt enkelt att starta företag i Sverige, borde det medföra till att fler born globals startas. Enligt Halldin (2012) är det dock inte fler företag nu än tidigare som väljer att implementera en born global-strategi vid internationalisering. Born globals är viktiga eftersom de medför nya innovationer och teknik som inte bara gynnar det enskilda företaget utan även de länder som de verkar inom (Mudambi & Zahra 2007).

Det finns en stor mängd forskning inom området för born globals, framförallt om de bakomliggande drivkrafter till varför de internationaliseras i direkt anslutning till uppstarten eller kort därefter (Altshuler 2012). I ett större perspektiv saknas det forskning som visar vilken typ av affärsmodell som born globals använder sig av och, i sådant fall, vad affärsmodellen består av för faktorer. Enligt EuroFond (2012) kan det bero på att born globals redan från starten implementerar en övergripande affärsmodell som är inriktat på att internationaliseras på flertalet marknader från början. Affärsmodellen är det viktigaste faktorn för born global-företag enligt Wictor (2012). Forskare har identifierat faktorer som är grundläggande och således borde ha stor påverkan för utformandet av affärsmodellen för born globals. En av faktorerna utgörs av att entreprenören är avgörande för internationaliseringen och några kännetecken är deras vilja att ta risker samt vikten i att tidigt ha ett globalt mål (Andersson 2011; Wictor 2012). Andra studier visar på att företagets nätverk är avgörande för att kunna nå potentiella kunder och partners på internationella marknader (Zahra 2005; Zucchella 2005; Freeman et al. 2006). Vidare är valet av bransch en viktig beståndsdel för born globals, ju mer vetskap om potentiella konkurrenter som är verksamma inom branschen desto bättre, då företagen kan bygga upp strategiska fördelar (Barney, 2001; Andersson & Wictor 2003). Globalisering i form av teknisk utveckling och billigare internationell kommunikation är en avgörande faktor för att born globals ska kunna nå flera marknader och kunder på kort tid (Almerud et al. 2013). Det resursbaserade synsättet är en viktig beståndsdel av fördelning och användande av born global-företagens resurser (Mudambi & Zahra 2007; Knight et al. 2004). Tillväxt och överlevnadsstrategier är en annan viktig faktor som enligt Nambisan (2002) är grundläggande för att företagen ska kunna utveckla sin affärsmodell vid internationalisering.

1.2 Problemdiskussion

Affärsmodell är ett begrepp som kan förklaras genom att det kan bestå av olika strategier som företag använder för att exempelvis skapa tillväxt (Chesbrough 2010). Däremot anser Shafter, Smith och Linder (2005) att en affärsmodell inte är en strategi. Likväl menar Magretta (2002), att en strategi kan vara en beståndsdel av en affärsmodell, men att det finns fler faktorer som ingår. Då det råder delade meningar av själva begreppet, ger Sainio et al., (2011) en ansats till en förklaring, affärsmodeller kan ses som ett dynamiskt koncept, som tillåter fel och förnyelse då miljön runt omkring företaget ständigt förändras. Magretta (2002) menar att det grundläggande för en affärsmodell är att den bidrar med värde till kunden, medan Chesbrough och Rosenbloom (2002) anser att affärsmodellen skapar värde för alla berörda intressenter.

Varför en del born globals innehar ett antal utländska kunder direkt eller kort efter deras uppstartsfas beror enligt Hennart (2014) på deras affärsmodell. Enligt Almerud et al., (2013) är born globals, vars affärsmodeller som bygger på utveckling och försäljning av produkter som är högteknologiska och har global potential, stor möjlighet för en lyckad internationalisering. Eftersom flertalet av born global-företagen innehar speciell tekniskt kunnande och produkter, medverkar det till att de ofta återfinns inom tekniska branscher (Loustrainen & Gabrielsson 2002). Det är även vanligt att born globals agerar på business-to-business-marknader (Loustrainen & Gabrielsson 2002). En orsak kan vara att kostnaderna för exempelvis marknadsföring ut mot ett stort segment av kunder kan innebära betydande kostnader för företag med knappa ekonomiska resurser (Loustrainen & Gabrielsson 2002).

Det finns vissa faktorer som är specifikt för just born globals, vilket är tid eller ålder, finansiella nyckeltal gällande internationell verksamhet och antalet länder utanför hemmamarknaden som företaget är verksam inom (Halldin 2012). De företag som är born globals har redan en affärsmodell i och med att de bedriver verksamhet internationellt från starten eller kort därefter (EuroFond 2012). Däremot visar tidigare forskning förklaringar av vilka faktorer som är bakomliggande för en tidig internationalisering (Altshuler 2012). Vad som kan föra ämnet framåt är att förtydliga de problem som den här typen av företag möter vid en tidig internationalisering. Enligt Halldin (2012) är det problematiskt för born globals att dels identifiera affärsmöjligheter på andra marknader och dels hur de med en begränsad information ska kunna lokalisera och analysera marknaderna. Nya teknikbaserade företag arbetar i mindre utsträckning med långsiktig planering än företag verksamma i andra miljöer (Altshuler 2012). Därför är entreprenören viktig för den här specifika typen av företag vilket tidigare forskning kring born globals och om dess entreprenörer kommer fram till (Andersson 2011; Oviatt et al. 1995; Knight & Cavusgil 2004; Mathews & Zander 2007; Freeman & Cavusgil 2007). Entreprenören behöver inte endast vara positiv för ett born global-företag, eftersom när företaget växer och blir större står alltmer kapital, resurser och anställda sårbara för det riskfyllda beteende som kan finnas inom born globals enligt Altshuler (2012).

Företaget bör vid tillväxt och mognad få en alltmer stabil grund och strategi att arbeta utifrån (Altshuler 2012). Entreprenören agerar globalt vid uppstart av företaget. Med det menas att de går utanför sin hemmamarknad redan vid starten av deras uppstart och verksamhet (Knight & Cavusgil 2004). Utifrån ett born global-perspektiv ställs vissa krav på entreprenören såsom att kunna fatta beslut och agera snabbare än konkurrenterna och att kunna utveckla de nödvändiga strategier som krävs för att möta dessa krav (Knight et al. 2004). Entreprenören måste också ofta arbeta utifrån knappa resurser, vilket till exempel kan vara kunskap om nya marknader och brist på kapital (Freeman et al. 2006).

Born globals kan kopplas till det resursbaserade synsättet enligt Galbreath (2005). De resurser som är viktiga och därför behövs vid internationaliseringen för born globals är; humankapital, finansiellt kapital, intellektuellt kapital, socialt kapital och nätverk (Galbreath, 2005). Enligt Mudambi och Zahra (2007) kan företag utveckla resurser i form av kunskap som är unika för det specifika företaget. Det i sin tur bidrar till att företagen får en fördel gentemot deras konkurrenter, vilket är viktigt i en marknad där det råder hög konkurrens (Mudambi & Zahra 2007). Vad born globals kan göra för att övervinna knapphet i resurser och brist i kunskap om geografiska marknader, kan vara att utveckla nätverksrelationer (Zhou et al. 2007). Autio et al., (2000) menar att en del born globals saknar rutiner som kan sätta stopp för misstag på de internationella marknaderna. Detta menar Autio et al., (2000) också kan ses som en fördel, då företaget kan förvärva kunskap genom misstag.

Det finns ingen tydlig definition för vare sig affärsmodell eller vad som krävs för att ett företag ska vara born global. Därför är det problematiskt att undersöka vilka komponenter som bör ingå i en affärsmodell för denna typ av företag. Tidigare studier påvisar att born globals kännetecknas av entreprenörens påverkan för en tidig internationalisering (Halldin 2012), att de kan använda sig av det resursbaserade synsättet (Freeman & Cavusgil 2007) och att nätverket är viktigt för både befintliga som nya kontakter. Ett bra nätverk kan även bidra med nya affärspartners och kunder (Hennart 2014). Att undersöka vilken affärsmodell som born globals implementerar vid internationalisering men även efter den första initiala uppstartsfasen kan ge klarhet i det stora forskningsområdet för born globals. Teece (2010) konstaterar att nya radikala och kreativa innovationer ofta misslyckas kommersiellt på grund av att allt för lite tid och resurser läggs på själva utformandet av en affärsmodell, för att etablera företaget och produkten på marknaden.

I och med teknikutveckling och innovation finns det idag ett antal affärsmodeller som små tekniska företag kan implementera, exempelvis Business Model Canvas, Freemium och Software as a service. Däremot saknas det forskning gällande bakomliggande faktorer som påverkar valet av affärsmodell för born globals.

Affärsmodellen är den viktigaste beståndsdel för born globals enligt Wictor (2012). Bara att vara born global är i sig delvis en affärsmodell (EuroFond 2012). Eftersom forskare kommer fram till att globalisering, bransch, entreprenören, nätverk och det resursbaserade synsättet är grundläggande för born globals, är frågan om hur dessa faktorer påverkar valet av born globals affärsmodell.

1.3 Problemformulering

Vad använder born globals för affärsmodell vid internationalisering? Vilka faktorer påverkar valet av affärsmodell för born globals internationalisering?

1.4 Syfte

Studien syftar till att undersöka vilken affärsmodell som born globals använder vid internationalisering och vilka faktorer som påverkar valet av modell.

1.5 Avgränsningar

Studien kommer enbart att undersöka svenska mjukvaruföretag som har huvudkontor i Sverige och uppfyller Halldins (2012) definition att företagen ska ha en omsättning utomlands över 25 % inom de senaste två åren från uppstart samt uppvisar följande krav för born global-företag enligt Gabrielsson et al., (2008);

- a) Att de ska vara micro, små och eller medelstora företag med en global vision vid uppstarten.
- b) Företagets produkt ska vara unikt och ha en global marknadspotential.
- c) Företagen ska vara självständiga.
- d) De ska uppvisa kapacitet för en accelererad internationalisering

1.6 *Studiens disposition*

1. **Inledning:** Det inledande kapitlet ska ge en introduktion till ämnet, därefter presenteras problemdiskussionen följt av problemformulering, syfte och slutligen presenteras studiens avgränsningar.
2. **Teoretisk referensram:** I detta kapitel beskrivs den teoretiska referensramen som studien ämnar behandla samt anknytning till tidigare studier och forskning.
3. **Metod:** I metodkapitlet presenteras och motiveras de metodval som studien ämnar behandla och motivering till val av metod. Slutligen presenteras kritik till studien och alternativa metoder.
4. **Empiri:** I empirikapitlet för redogörs för studiens insamlade data gällande de företag som medverkar i studien.
5. **Analys:** I detta kapitel analyseras den insamlade empirin mot de presenterade teorierna och forskningen som tidigare har avhandlats kapitlet för den teoretiska referensramen.
6. **Slutsats:** I slutsats ges svar på de forskningsfrågor som studien ämnar behandla, slutligen presenteras metodkritik och förslag till vidare studier inom ämnesområdet.

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs den teoretiska referensramen som studien ämnar behandla samt anknytning till tidigare studier och forskning.

2.1 Internationalisering

Inom den företagsekonomiska forskningen finns det flertalet modeller, teorier och strategier gällande företags internationaliseringsprocess. En av de vanligaste förekommande modellerna som används inom ämnesområdet är Uppsalamodellen (Halldin 2012). Modellen skapades på 1970-talet av Johanson och Winerheim-Paul (1975) samt Johanson och Vahlne (1977; 1990; 2006; 2009) och förklarar att företag gradvis och över tid genomför internationaliseringen av verksamheten till nya marknader. Enligt Johanson och Vahlne (1977) medför den gradvisa internationella etableringen en ökad kunskap om de nya marknaderna och därför en minskad risk för framtida misslyckanden (Johanson & Vahlne 1977). Nätverksmodellen som Tikkanen (1998) belyser går ut på ett samspel mellan bolag gör det möjligt för företagen att bli internationella fortare men att detta också sker stegvis då nätverket bräddas. Nätverket minskar kostnaderna vilket gör det enklare för små företag att internationaliseras (Mtigwe 2006). Vernon (1979) ser internationaliseringen efter produktens livscykel. När en ny innovativ produkt framställts är det först en grupp med mycket kapital som kan konsumera produkten. Efter att produkten blir vanligare börjar en större del av befolkningen kunna köpa varan, för att sedan internationaliseras för att nå fler konsumenter (Vernon 1979).

Enligt Halldin (2012) bildades nya företag under 1990-talet där företagens internationalisering inte kunde förklaras utifrån de traditionella modellerna. De nya företagen tycktes internationaliseras redan från starten och bakomliggande orsaker var globalisering och teknologisk utveckling (Knight & Cavusgil 2004). Synonymt för dessa företag var att de redan från starten eller kort därefter gick ut på den globala marknaden istället för att först etablera sig på dess hemmamarknad (Oviatt & McDougall 1994). Ett vanligt förekommande benämning för att förklara detta fenomen på dessa företag är born globals.

Tabell 1, Internationaliseringsmodeller

	Uppsalamodellen	Nätverksmodellen	Produktcykelmodellen	Born global-företag
Antaganden om internationalisering	<i>Internationaliseringsprocessen är långsam och stegvis</i>			<i>Internationaliseringen sker snabbt och i ett tidigt skede</i>
Förklaring till internationaliseringsbeteende	<i>Företagets egna närvaro och erfarenheter från internationella marknader ligger till grund för internationaliseringen</i>	<i>Nätverk och relationer på internationella marknader ligger till grund för internationaliseringen</i>	<i>Mognadsgrad i produkter och produktion ligger till grund för internationaliseringen</i>	<i>Entreprenören och andra individer inom företaget samt externa drivkrafter i samhället ligger till grund för internationaliseringen</i>

(Halldin 2012)

Det råder delade meningar inom forskningsområdet internationalisering där vissa anser att de äldre inkrementella internationaliseringsteorierna, där Uppsalaskolan ingår, inte beskriver den snabba internationaliseringsprocessen av born globals (Oviatt & McDougall 1994; Moen &

Servais 2002). Däremot anser andra forskare att born globals genomför samma faser som beskrivs i de äldre teorierna men att de gör det väldigt fort och kan hoppa över en del faser (Coviello & Munro 1997; Loustrainen & Gabrielsson 2006). Det finns relativt mycket forskning gällande orsakerna till varför born globals agerar på det här sättet i dess begynnelse och introduktionsfas.

2.2 Born globals

Det finns flertalet olika definitioner och benämningar av vad born globals är och vilka faktorer som avgör om ett företag är born global. Därför är forskningen tvetydig och inte överens om vad som är distinkt och relevant för fenomenet. Begreppet kommer ursprungligen från en studie av Rennie (1993) publicerad av företaget McKinsey. I studien beskrivs framväxten av nya företag i Australien som först etablerade sig internationellt innan de hade etablerat sig på hemmamarknaden (Rennie 1993). Det råder enligt Svensson (2006) skilda uppfattningar gällande terminologin för detta fenomen med nya företag som redan i starten eller kort därefter är eller strävar att bli internationella. Forskare använder egna villkor för att förklara detta fenomen istället för att tillsammans använda en gemensam terminologi, men Svensson menar att oavsett benämning så är det i stort sett samma fenomen som undersöks (Svensson 2006). Även Kuivalaninen et al., (2012) menar att om det finns skillnader av företag som påvisar fenomenet för born globals så har det endast genomförts ett fåtal försök till att klassificera dessa. Flertalet forskare använder benämningen born globals för denna typ av internationaliserade företag (Knight & Cavusgil 1996; Madsen & Servais 1997; Sharma & Blomstermo 2003; Andersson & Wictor 2003). Oviatt och McDougall (1994) identifierade i sin forskning företag, global start-ups, som redan från starten genom resursallokering skapar konkurrensfördelar gentemot andra företag tack vare tillämpandet av en aktiv internationaliseringsstrategi. Enligt Knight och Cavusgil (1996) definieras born globalföretag som små och tekniskt orienterade som ofta drivs av visionära entreprenörer och individer. Andra benämningar på samma fenomen är *small firms' internationalization* (Jones 1999), *Small firms internationalization* (Bell et al. 2001), *Born-Internationals* (Kundu & Katz 2003), *Internationalization of new ventures* (Zahra et al. 2003) och *Early internationalizing firms* (Rialp et al. 2005).

Förutom olika benämningar går det även att urskilja vissa faktorer som är specifika för just born globals. Dessa faktorer är tid eller ålder, finansiella nyckeltal gällande internationell verksamhet och antalet länder utanför hemmamarknaden som företaget är verksam inom. Inledningsvis är tidsperspektivet av central betydelse, att internationaliseringen sker vid start eller nästan direkt efter etablerandet (Oviatt & McDougall 1994). Forskare har använt tidsperspektivet som ett argument för vad ett born globalföretag är genom att mäta hur lång tid det tar från det att bolaget startats till att det internationaliseras. Enligt Rennie (1993) ska det högst ta två år från det att ett företag grundats tills att det har internationaliseras medan andra forskare menar på tre år (Knight & Cavusgil 2004; Zhou et al. 2007), men även att denna tidsperiod kan vara mellan två till sex år (Freeman & Cavusgil 2007). Dock kan det enligt Zahra (2005) vara problematiskt att med fokus utifrån en exakt tidspreferens, från det att företaget bildas eller vid starten av export, bestämma vilket företag som är born global. Det på grund av att dessa företag som regel har en lång forsknings och utvecklingsperiod tills att deras produkt är färdigställd för försäljning, därav även tidsförskjutning mellan bildandet av företaget och själva exportfasen (Zahra 2005). Ytterligare en faktor som verkar i samspel med tidsperspektivet är själva internationaliseringen. Forskare kan mäta internationaliseringsgraden genom att läsa av den totala internationella intäkterna som utgörs

av exporten, vilket ska uppgå till minst 25 procent (Andersson & Wictor 2003; Knight et al. 2004; Knight & Cavusgil 2004).

Enligt Gabrielsson et al., (2008) kan det vara missvisande att utgå från denna definition med absoluta procentuella tal som ska uppnås inom en given tidsram. Vad som är ett born global företag varierar stort utifrån företagets produkt, hemmamarknadspotential och exportmarknadens mottaglighet, vilket varierar från en miljö till en annan (Gabrielsson et al. 2008). En avgörande faktor enligt Gabrielsson et al., (2008) utgörs av företagets grundare och dennes globala vision vid uppstartsfasen. Även Kuivalainen et al., (2007) argumenterar för att procentuella förhållanden för hur mycket inkomst företaget har gjort utifrån den utländska verksamheten inte tillfullo är nog för att förklara fenomenet born globals. Enligt Kuivalainen et al., (2007) skiljer sig detta alltför mycket beroende i vilket land som företagen har sin hemma marknad. Enligt Moen (2002) har norska nyetablerade företag ett genomsnittligt exporttal på 65 procent. Det kan bero på att små- till medelstora, öppna ekonomier såsom återfinns i de skandinaviska länderna karaktäriseras av en högre exportgrad än exempelvis USA som har en stor inhemsk marknad (Moen 2002).

Exportgraden för företag är större eller lägre beroende utifrån vilket land företaget agerar från vilket leder in på den tredje faktorn som är geografisk spridning. Det innebär att forskaren utgår ifrån antalet länder ett företag bedriver verksamhet till eller inom bestämmer om de är born globals. Enligt Oviatt och McDougall (1994) bör detta ske till flertalet länder, dock framgår det inte till hur många. Det behöver inte vara av intresse till hur många länder som avses, däremot till vilka länder, eftersom det är företagets nischade och specialiserade produkter som avgör den geografiska spridningen (Freeman et al. 2013). Avslutningsvis har flertalet forskare låtit dessa tre faktorer samverka för att tydliggöra vad som är ett born global företag. Knight och Cavusgil (1996) menar att det högst får ta två år innan företaget bedriver internationell verksamhet och att resultatet av denna verksamhet ska utgöra minst 25 procent av den totala försäljningen. Det framkommer dock inte till hur många länder som den internationella verksamheten ska bedrivas av Knight och Cavusgil forskning (1996). Enligt Madsen et al., (2000) som undersökte danska born global-företag bör de inom tre år påvisa över 25 procent av den totala försäljningen till utländsk verksamhet, även denna studie anger inte antalet länder. Andersson och Wictors (2003) forskning utgår från svenska företag där de är influerade av Knight och Cavusgils definition (1996) som menar att företagen inom tre år ska redovisa att över 25 procent av den totala omsättningen kommer från utländsk försäljning till flertalet länder (Andersson & Wictor 2003).

I en rapport om svenska born globals ska det enligt Halldin (2012) högst ta två år innan företaget bedriver internationell verksamhet och att resultatet av denna verksamhet ska utgöra minst 25 procent av den totala försäljningen. Av forskningen redovisar dock inte Halldin (2012) till hur många länder som företagets verksamhet ska bedrivas till. Avslutningsvis ifrågasätter Chetty och Campell-Hunt (2004) born globals som ett nytt fenomen från 1990-talet. Barlett och Goshall (1987) menar på att det funnits liknande företag sedan 1947 och att de skillnaderna som tas upp egentligen inte betyder så mycket för att ge dem en egen benämning.

Halldin (2012) pekar på att born global företag i Sverige inte har blivit fler till antalet under tidsperioden 1998 till 2003. Enligt Halldin (2012) utgjorde born globalföretagen några fåtal procentenheter av den totala andelen nya företag som bildades i Sverige, där högteknologiska företag inom tillverkningsindustrin utgjorde mellan 1,7 - 6,4 procent och var

därför vanligast förekommande. Vidare menar Halldin (2012) att de svenska born globalföretagen börjar med dess internationaliseringsprocess ut mot marknader bortom nordens jämfört med andra företag som inte är born globals. Halldin (2012) jämför prestationen för born globals med företag som har en långsammare internationaliseringsprocess under fem år och kan se att omsättningen och personalantalet är högre i born globals. Detta kan ses som samhällsnyttigt då BNP höjs och fler i landet har arbete och kan betala skatt. Dock finns inga indikationer på att born globals skulle ha en högre vinstmarginal (Halldin 2012).

Born globals olika faser

En av de vanligaste orsakerna till varför born globals internationaliseras betydligt fortare än andra företag är att de har en produkt som är nischad och därför inte har många potentiella kunder på hemmamarknaden (Knight & Cavusgil 1996). Även om born globals internationaliseras snabbare än andra företag har forskare identifierat olika faser som de går igenom från start till mognads- och tillväxtfas. Born globals kan enligt Gabrielsson et al., (2008) befinna sig i tre olika faser; introduktions-, tillväxt- och anpassnings-, samt utbrytningsfasen. Den första fasen beskriver företaget då det befinner sig vid introduktion och lansering sker vilket avspeglas i att företaget saknar finansiella resurser för vidare etablering (Gabrielsson et al. 2008). De resurser som finns att tillgå utgörs av företagets grundare och Gabrielsson et al., (2008) menar att företagen måste genom nätverk skapa relationer till framtida potentiella kunder. Utöver nätverk bör hållbara born globalföretag söka riskkapital både nationellt som internationellt, ha en integrerad verksamhet och marknadsstrategi genom motiverande och inspirerande ledarskap samt inrätta ett för företaget fungerande system att förvärva organisatorisk kunskap (Gabrielsson et al. 2008).

Den andra fasen är företaget under ett tillstånd av tillväxt och resursinsamling där företagets produkt skall introduceras på den valda marknaden (Gabrielsson et al. 2008). Detta kan genomföras via distributionskanaler som exempelvis marknadsföring och utifrån hur bra företaget presterar kan de efter tid finansiera sin egen expansion (Gabrielsson et al. 2008). Synonymt med denna fas är enligt Gabrielsson et al., (2008) att företagen anammar ytterligare organisatorisk kunskap. I den tredje och sista fasen har företaget, genom att förvärva kunskap, positionerat sig på marknaden (Gabrielsson et al. 2008). Företaget är inte längre beroende av dess nätverk som tidigare och kan därför välja att delvis fortsätta ett samarbete eller helt fortsätta i egen regi (Gabrielsson et al. 2008).

För born globals är det viktigt att redan i uppstartsfasen ha en tydlig och klar bild av deras affärsmodell (Wictor 2011). Men det är även viktigt att från olika faser kunna förändra affärsmodellen om så behövs.

2.3 Affärsmodeller

Teece (2010) belyser att det finns flertalet varierande definitioner av begreppet affärsmodell. Alla företag har dock en affärsmodell uttryckligt eller indirekt (Teece 2010). Valet av affärsmodell definierar också strukturen i verksamheten (Teece 2010). Zoot et al., (2011) definierar affärsmodellen som ett nätverk- och aktivitetsbaserat värdeskapande system som preciserar företagets komparativa fördelar, men den är även till för att lättare förstå hur tekniken inom företaget omvandlas till ett resultat. Affärsmodellen kan då formis av värdedrivande faktorer, externa påtryckningar som statlig reglering, forskningsdrivna faktorer

samt andra val som företaget beslutar (Zoot et al. 2011). Affärsmodellen påverkar således konkurrensfördelar och mervärde för företaget, ger förhandlingsstyrka mot distributörer och kan på så sätt ge fördelaktiga kostnadsstrukturer. Innovationens del i affärsmodellen kan skapa mervärde genom att konkurrenternas befintliga kunnande värderas lägre av kund (Zoot et al. 2011). Chesbrough (2010) beskriver det som att tekniken och innovationen inte har ett objektivet värde förrän det har kommersialiserats via en affärsmodell. Affärsmodellens utformande påverkar således i slutändan värdet på företaget (Zoot et al. 2011).

Affärsmodellen som företagen använder lyfter Hennart (2014) fram i *“The accidental internationalist: A theory of born globals”* som den viktigaste anledningen till att företag kan internationaliseras på kort tid. Med affärsmodell menar Hennart (2014) hur företaget arbetat fram vilken produkt som säljs, hur den säljs och till vem. Genom detta kan man sedan förklara om eller varför företag väljer att internationalisera sig fort och var de etablerar sig. Efter att företagen utvecklat en produkt så gäller det att identifiera potentiella köpare. När det är gjort måste de potentiella köparna övertalas att de är i behov av produkten. Här kan nätverk vara fördelaktigt och en positiv faktor för affärsmodellen (Hennart 2014).

Born globals-företag har positionerat sig genom sin produkt i en nisch vilket gör att de inte behöver lägga ned extra resurser på internationalisering i jämförelse med att öka försäljningen på den egna marknaden (Hennart 2014). Volvo jämförs här med ett australiensiskt born global företag för att visa produktens betydelse. Volvo måste anpassa sin verksamhet och försäljning till varje ny marknad de kliver in på. Detta leder till extra kostnader för företaget. Born global-företaget däremot får inga specifika extra utgifter med sin standardiserade produkt när de etablerar sig på en ny marknad. En av dessa anledningar anser Hennart (2014) är den nischade marknaden som företaget valt att rikta sig mot i dess affärsmodell. Hennart (2014) nämner att entreprenörens roll och erfarenheter för företaget kan påverka utfallet. Dock vill Hennart (2014) belysa att den affärsmodell ett företag väljer att använda kan överträffa entreprenörens erfarenheter, och att det är detta som leder till hur fort ett företag kan globaliseras.

Li, Qian och Qian (2012) undersöker vilka faktorer som har betydelse för internationalisering i *“Early internationalization and performance of small high-tech “born-globals”*. Här läggs varken fokus på entreprenören eller affärsmodellen utan på andra faktorer. Dock kan dessa faktorer ses som att de formas av hur entreprenören väljer att använda dem eller hur företagen väljer att forma sin affärsmodell. Både strategiska faktorer som företagets teknik- och marknadsföringsintensitet, forskning och utveckling, och alliansers betydelse mäts, samt hur storleken och internationell erfarenheten hos anställda på företaget påverkar internationaliseringstakten. Av de parametrar som mättes i studien visade det sig att intensiteten på forskning och utveckling kunde visa på en snabbare internationalisering. Även storleken och den internationella erfarenheten hos de anställda hade en signifikant påverkan på internationaliseringstakten.

Enligt Li, Qian och Qian (2012) kommer små företag med mindre internationell erfarenhet tenderar att internationaliseras snabbare än stora företag med mer erfarenhet inom internationaliseringsprocessen. Resultatet är motstridande mot vedertagna uppfattningar som istället påstår att stora erfarna företag är mer villiga att internationaliseras (Li, Qian & Qian 2012). Det skulle kunna bero på att de erfarna ännu inte har stött på hinder på vägen, är hungriga och nyfikna och kan på så sätt ta vara på tillfället skriver Li, Qian och Qian (2012). Det skulle också kunna vara så att de inte är medvetna om den risk de utsätter företaget för,

som skulle kunna leda till negativa konsekvenser (Li, Qian & Qian 2012). Stora företag är inte lika flexibla som små företag som kan förändras fort för att passa den rådande marknaden. Li, Qian och Qian (2012) poängterar också att detta resultat endast kan gå att generalisera mot teknikindustrin som är snabbt föränderlig. Studien är motstridande mot de traditionella uppfattningar som finns, eftersom studien inte visar på någon signifikant relation för varken teknik- eller marknadsintensitet med internationaliseringstakt. Li, Qian och Qian (2012) menar att strategiska allianser inte har någon signifikant påverkan på en tidig internationalisering

Li, Qian och Qian (2012) tror att det kan bero på att de flesta partnerskapen bildas på den inhemska marknaden och därför inte påskyndar internationaliseringstakten. En annan anledning kan vara att de små teknikföretagen nischat sig så att de inte behöver någon partner för att komma in på nya marknader. Marknadsföringen för små bolag som anträt en ny marknad kan bli dyrt och köpkraften hos kunderna kan vara osäker. Företagen väljer istället att gå in på en nischad marknad där kunderna blir medvetna om företagets produkt. Li, Qian och Qian (2012) visar i sin studie att om bolagen kombinerar forskning och utvecklingsintensitet med marknadsföringsintensitet så höjer det signifikansen för en snabbare internationaliseringstakt. Det framkommer även att resultatet för bolagen påverkades signifikant positivt av en tidig internationalisering. Detta måste kunna driva företag att vilja internationaliseras i en snabb takt och på så sätt kunna öka resultatet genom fler kunder. Li, Qian och Qian (2012) undersöker faktorer som påverkar internationaliseringstakten. Li, Qian och Qian (2012) ser även att faktorer ska blandas för att kunna ge en riktig bild av verkligheten då företag inte enbart använder sig av en faktor då de bygger sina affärsmodeller.

Sainio et al., (2011) tar upp affärsmodellen men vill få en bredare syn på hur nystartade företag internationaliseras genom att studera företagets och entreprenörens affärsmodeller, för att sedan se hur affärsmodellen påverkar värdeskapandet. Sainio et al., (2011) ser tillfället och möjligheten som det värdeskapande. Det betyder att entreprenörens vilja och förmåga att utnyttja och hitta tillfällen och möjligheterna är viktigt för framgången för born globals. Värdena kan skapas i flera led och komma från nätverk både tidigt i ledet från underleverantörer och sent i ledet från försäljare för värdeskapandet av produkten. Det gäller därför för ledningen eller entreprenören att identifiera vart värde kan skapas och implementera det i affärsmodellen (Sainio et al. 2011). De tre parametrarna som undersöks i studien är underleverantörer, försäljningskanaler och slutkund. Genom att skapa en bra relation med kunden kan företagen forma en "lock-in" effekt där kunden känner att de vill vara trogna företaget (Sainio et al. 2011).

Sainio et al., (2011) beskriver det som nödvändigt för företagen att samarbeta för att kunna ta vara på möjligheterna som uppstår. I fall de arbetar ensamma kommer endast det positiva i möjligheterna att kunna tydas vilket istället kan leda till för stort risktagande. Alla bolagen har någon partner som kan bidra till värdeskapandet. På så sätt kan entreprenören öka värdeskapandet genom att använda nätverk som byggs in i affärsmodellen. Sainio et al., (2012) påstår att de bidragit till att få en bättre helhetsbild av born globals genom att studera hur affärsmodeller påverkar värdeskapandet. Istället för att enbart försöka få ut ett värde från samarbetspartnern så trycker Sainio et al., (2011) på att företagen ska försöka samarbeta för att skapa värde till båda parter och på så sätt bygga ett förtroende och beroende. Då resurserna är knappa behövs gränsöverstigande samarbeten för att kunna maximera värdet hos företagen. Sainio et al., (2011) studerar i sin forskning hur affärsmodellen ser ut mellan företagets

underleverantörer, återförsäljare och kunder är befogat för att strategiskt analysera företaget ur ett värdeskapande perspektiv.

2.4 Affärsmodeller för born globals

Nya start-up företag som born globals kan, jämfört med större multinationella företag, enklare anpassa sin affärsmodell allteftersom deras verksamhet möter hinder eller möjligheter (Al-Aali & Teece 2014). Enligt Rask (2014) kan affärsmodeller som fungerar för ett företag nationellt behövas anpassas vid internationell etablering med avseende på ekonomiska, politiska, legala eller kulturella miljöer. Några av de affärsmodeller som används av born globals idag är Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010), Freemium (Andersson 2009) och Software as a Service (Bidgoli, 2010).

Business Model Canvas

Ett verktyg som små tekniska företag kan använda sig av då de skapar och utvecklar sin affärsmodell är Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010). Modellen ger en grafisk härledning för hur en organisation skapar värde för deras kunder och den består av nio delar: Kundsegment, värdebildning, kanaler, kundrelationer, inkomstströmmar, nyckelpartners, nyckelaktiviteter, nyckelresurser och kostnadsstruktur. Genom att använda sig av de olika delarna kan en organisation, tillsammans, skapa ett kommunikativt språk som talas av alla inom organisationen. I modellen finns det även fyra olika huvudområden som är; Produkt, affärskanaler, kund och finansiering. (Osterwalder & Pigneur 2010).

Enligt Rosenberg et al.,(2011) är modellen skapad för att endast fokusera på en del åt gången vilket kan göra det svårt att bilda sig en uppfattning om vad som kommer att gynna företag på bästa sätt. Det kan även vara problematiskt att tillfullo kunna använda modellen i företaget eftersom det inom organisationen kan vara svårt att få ned de ifyllda delarna till en riktig affärsmodell. Däremot menar Rosenberg et al.,(2011) att Business Model Canvas är ett bra verktyg för att kunna identifiera de mest grundläggande delarna för ett företags affärsmodell och det kan skapa möjligheter att få flertalet anställda inom en organisation att tillsammans stå för utvecklandet av modellen.

Tabell 2, förklaring till Business Model Canvas olika affärsdelar

Affärsdel	Förklaring
Kundsegment	Den eller de personer, eller organisationer som ett företag försöker att nå.
Värdebildning	De produkter och tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment
Kanaler	Beskriver hur företaget kommunicerar och når kundsegmentet och därav skapa en värdebildning.
Kundrelationer	Den relation som företag skapar med specifika kundsegment.
Inkomstströmmar	Utgörs av de kapital som företag genererar från varje kundsegment.
Nyckelpartners	Beskriver de nätverk av leverantörer och partners som gör att företagets affärsmodell fungerar.
Nyckelresurser	Beskriver de viktigaste tillgångarna som företaget behöver för att

	affärsmodellen ska fungera, som intellektuellt eller finansiella.
Nyckelaktiviteter	Beskriver den viktigaste faktorerna som ett företag måste göra för att få deras affärsmodell till att fungera, som nätverk eller produktion.
Kostnadsstruktur	Beskriver alla kostnader som uppstår genom att aktivt arbeta med affärsmodellen.

Källa: (Osterwalder & Pigneur 2010).

Freemium

Freemium är en affärsmodell används i flertalet av nya internetbaserade företag. Modellen innebär att företag erbjuder gratisversioner av sina tjänster, men även premiumversion som användaren betalar för att använda (Andersson 2009). Freemium kan även användas genom att företag erbjuder en tjänst helt gratis under en viss tidpunkt för att på så sätt göra att användaren vill ha kvar tjänsten då gratisperioden har tagit slut.

Det finns även ytterligare en form av freemium som innebär att användaren köper en mjukvara som inkluderar en användarlicens (Pujol 2010). Mjukvaran kan i sin tur vara fri för viss icke-kommersiell användning, men för kommersiellt bruk kan det å andra sidan medföra en kostnad för användning (Pujol 2010). Att ha en affärsmodell som både är fri och har en betalvariant kan medföra en osäkerhet för företagen eftersom de kunder som använder premiumversionen kan återgå till den fria tjänsten (Pujol 2010). Däremot kan de kunder som inte ännu har tagit del av premiumtjänsten bli potentiella prenumeranter eller köpare.

SaaS - Software as a Service

Affärsmodellen består av att mjukvara i applikationer erbjuds över ett nätverk, exempelvis Internet. Kunderna prenumerar på mjukvaran istället för att äga den (Bidgoli, 2010). Med det menas att kunderna inte äger mjukvaran men de betalar för de verktyg som de SaaS modellen erbjuder. Modellen består av två huvudkomponenter som är mjukvara och den IT-infrastrukturen på vilket mjukvaran körs genom (Campbell-kelly 2009). För de företag som erbjuder en fri och öppen mjukvaruprodukt är det viktigt att de har en bra service, eftersom det är den enda komperativa övertaget de då har gentemot andra konkurrenter (Campbell-kelly 2009).

2.5 Faktorer för born globals affärsmodell

Andersson och Wictor (2003) använde fyra faktorer när de undersökte och analyserade svenska born globals vilket var globalisering, bransch, entreprenören och nätverk. I studien kommer samtliga faktorer som Andersson och Wictor använde samt det resursbaserade synsättet att appliceras på olika företags affärsmodell, för att se om de ingår och har påverkan i utformandet av affärsmodellen vid internationaliseringen.

Globalisering

Globaliseringen är en framväxande och rådande trend (Knight & Cavusgil 1996). Inom globaliseringen ingår utvecklingen av kommunikationsteknologi, global efterfrågan,

marknadsföring och minskade handelshinder (Andersson & Wictor 2003). Globaliseringen hjälper på så sätt företagen att lättare kunna gå in på nya marknader och kan därför bidra med att påskynda internationaliseringen (Altshuler 2012). Dock kan inte enbart globalisering förklara företagens vilja att äntra nya marknader då språk, kultur och lagar fortfarande gör det svårare för företag att verka på utländska marknader än den inhemska (Andersson och Wictor 2003).

Globaliseringen har bidragit till utvecklandet av nya affärsmodeller som exempelvis Freemium, vilket är ett engelskt begrepp som ovan nämnt betyder att företaget tillhandahåller en tjänst gratis men via prenumeration av tilläggstjänster och konsultering för maximalt utnyttjande (Teece 2010). Denna affärsmodell har kunnat utvecklas via internets spridning. Företag som använder sig av affärsmodell idag är till exempel Skype och Spotify (Zoot et al., 2011). De tillhandahåller en gratis tjänst för kunden där de tjänar pengar på reklamintäkter, men det finns också en premiumtjänst där kunden kan välja att betala för att få den mer utvecklade versionen av mjukvaran.

Bransch

Born globals-företag återfinns ofta i högteknologisk nischade branscher som till exempel mjukvaruindustrin (Loustrainen & Gabrielsson 2002). Valet av bransch är viktigare än vilken inhemska marknad företaget kommer ifrån (Boter & Holmquist 1996). Dock finns även born globals i fler branscher än den högteknologiska som till exempel kläder, traditionell och kulturell mat eller möbler (Gabrielsson et al. 2008). Högteknologiska produkter ger ofta företag en egen nisch eller marknad vilket ger dem utrymme att kunna etablera sig globalt utan att möta större konkurrens då det inte finns några konkurrenter i segmentet (Gabrielsson et al. 2008). Detta kan vara en faktor till varför born globals ofta utgörs av högteknologiska företag. Företagen går inte bara in på nischade marknader utan kan också skapa marknaderna genom innovativa produkter.

Genom att skapa nya nischade branscher med sina innovativa produkter kan företagen bli ledande på marknaden. Att veta vilka konkurrenter som finns och hur de beter sig på marknaden ger företaget en möjlighet att anpassa och positionera sig (Barney 2001). Personal i den högteknologiska branschen har vanligtvis universitets- eller högskoleutbildning och stor kunskap inom området. Det kan ge företaget fördelar då mycket kunskap krävs för att utveckla produkten. Branscher med en hög tillväxttakt tenderar också att dra till sig företag som ser möjligheter och internationaliseras (Mudambi & Zahra 2007).

Andersson och Wictor (2003) menar att om det är flera företag inom branschen som är internationella kommer också born globals företagen inom branschen välja en tidigare eller snabbare internationalisering. Om det finns konkurrenter på marknaden när företaget startas kan det vara gynnsamt att använda sig av en replikerande affärsmodellen då den sett fungera inom branschen (Mets & Kelly 2011). Inom vissa branscher är en slags affärsmodell dominant på grund av sin effektivitet men ännu en orsak är att branschen är så smal att det inte ges utrymme att ha en annan affärsmodell. En replikering av affärsmodell kan även ske mellan företagets filialer för att snabbt kunna skapa värde på den nya marknaden (Mets & Kelly 2011).

Entreprenören

Entreprenörens personlighet och karaktärsdrag påverkar dess beslutfattande i företaget. Egenskaper som ofta karaktäriserar en entreprenör är innovationsriktighet, att jobba förebyggande och risktagande. Entreprenörer kan få fördelar av att ha erfarenheter inom den internationella marknaden (Andersson & Wictor 2003). Dock ser Li, Qian och Qian (2011) i sin studie att mindre erfarna entreprenörer i born globals företag är mer villiga att ta risker och gå in på nya marknader, detta på gott och ont för företagen. Entreprenörens motivation och vision påverkar också valet av hastighet och omfattning på internationaliseringen (Ghannad & Andersson 2012). Många born globals-företag har grundare som är fortsatt entreprenörer i företaget och vill vara med i processen att utveckla företaget (Bell et al. 2001). Beslut som entreprenören fattar formar företaget och vägleder det mot framgång eller misslyckande beroende på hur entreprenören väljer att bedöma risker, förebyggga kostnader och använda sin innovationsriktighet.

Andersson (2011) utgår också från entreprenören i artikeln "*Internationalisation entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation*". Genom en fallstudie gjordes en undersökning av entreprenörens beslutfattande och användande av nätverk. Andersson (2011) uppfattade en person som mer driven och beslutsammare än de övriga. Studien observerar att det endast kan finnas en ledare för att företaget ska fungera effektivt och Andersson (2011) tar även upp att chefen för företaget i sin studie inte har någon högskoleutbildning. I intervjun med chefen kommer det fram att en anledning till företagets grundande är att han tycker om att skapa. Detta motsäger Andersson och Wictor (2003) som genom att undersöka fyra företag såg att chefer och entreprenörer har högskoleutbildning. Med strategin att vara globala från start ville företaget visa att de försökte skapa något som skulle finnas under en längre tid och inte bara plocka hem "snabba vinster". Att stänga ute riskkapitalister var även en strategi för att visa på långsiktighet (Andersson 2011).

Andersson (2011) kommer fram till att verkställningsteorin ger ny synvinkel på fallet born globals då den inte bara väljer att fokusera på nätverk, entreprenören eller resursbaserade teorier. Andersson (2011) påstår att verkställningsteorin på detta sätt kompletterar och bättre förklarar uppstarten av born globals än nätverksteorin som används av Coviello (2006) eller Loane och Bell (2006), eller resursbaserade teorin som Knight och Cavusgil (2004) använder för att förklara born globals. Genom att även lägga till entreprenören i ekvationen vill Andersson få en komplexare bild som kan förklara helheten. Andersson (2011) förklarar entreprenören som verkställaren, den som tar besluten och använder nätverk och resurser för att optimera företagets resultat eller tillväxt. Andersson (2011) pekar även på ledarskapet hos entreprenören är en viktig resurs för företaget. Slutsatsen Andersson (2011) kommer fram till är att en bra entreprenör använder verkställande logik vid oförutsägbara tillfällen och orsak och verkanlogik vid förutsägbara situationer. Som Andersson (2011) påpekar kan det tillföra till framtida studier att ta med verkställandeteorin men dock måste även teorier som entreprenören kan använda sig av som nätverk och resurser vara med för att kunna förklara entreprenörens agerande.

Nätverk

Vad som har visat sig vara viktigt från starten till dess att born globals expanderar och blir större är dess nätverk (Andersson & Wictor 2003; Zahra 2005; Zucchella 2005; Freeman et al. 2006). För att övervinna knapphet i resurser och brist i kunskap om geografiska marknader

anser Zhou et al., (2007) att nätverksrelationer är ytterst viktigt för born globals. Enligt Andersson och Wictor (2003) är det viktigt för företag utifrån långsiktighet, att dels inneha formella såsom informella relationer. Det för att skapa tillväxt och utvecklas i en global marknad (Andersson & Wictor 2003). Enligt Zahra (2005) finns det tre svårigheter som påverkar born globals överlevnad, där nätverk utgör den viktigaste och gemensamma faktorn. Det första innebär att born globals är oerfarna på de marknader som de etablerar sig inom, vilket medför att de blir begränsade av marknadernas tillgångar som utgörs av nätverk och övriga resurser (Zahra 2005). Den andra svårigheten är born globals oftast enligt Zahra (2005) utgörs av små företag med knappa resurser som kan resultera i svårigheter att övervinna problem som uppkommer i och med internationaliseringen. Den tredje är att born globals måste bygga nätverk till leverantörer, kunder samt blivande kunder (Zahra 2005). Holm et al., (1996) är kritiska till användandet av nätverksteorin gällande internationalisering i och med att den inte inbegriper beslutsfattarna i företaget och deras betydelse.

Nätverk som affärsmodell har länge använts inom till exempel flygindustrin, modellen går ut på att kunden ska få en höjd upplevelse genom företagets nätverk (Tretheway 2004). Poäng eller bonus från företaget kan även användas hos bolagets partners och vise-versa. På så sätt binds kunder till nätverket företaget har skapat. Efter det att kunden har utnyttjat produkten eller tjänsten hos bolaget, finns även förslag för kunden hur de kan använda företagets partners produkter. På detta sätt skapas mervärde åt alliansen bolagen emellan som skapats tack vare nätverket (Tretheway 2004).

Resursbaserade synsättet

För att born globals ska kunna skapa tillväxt på lång sikt krävs det resurser. Enligt Barney (1986) och det resursbaserade perspektivet tenderar företag som verkar inom samma typ av bransch, prestera olika utifrån de resurser och möjligheter som de använder. Dessa resurser kan dels vara tangibla som intangibla. Med tangibla resurser menas fysiska såsom finansiella värden av företags resurser, i form av maskiner eller inventarier (Collis 1994). De intangibla resurserna kan enligt Collis (1994) utgöras av kunskap, erfarenhet, rykte och den samlade kunskap som finns inom företaget. Den resursbaserade teorin säger att företagen måste bortse från de geografiska och psykiska avstånden som strategi och internationalisera sig för att kunna anskaffa de resurser företaget behöver för att överleva och växa (Freeman & Cavusgil 2007). Enligt Laanti et al., (2007) är det nödvändigt för born globals att ha en innovativ produkt som resurs för att lyckas inom denna bransch. I en studie av Galbreath (2005), framkommer det att följande resurser behövs vid internationaliseringen; humankapital, finansiellt kapital, intellektuellt kapital, socialt kapital och nätverk.

Freeman och Cavusgil (2007) säger också i sin artikel att inom resursbaserad teori ingår nätverk som en intangibel resurs vilken företag kan använda för att komma ut på nya marknader. Den resursbaserade teorin, nätverksteorin samt teorier om entreprenören har alla skilda fokus dock påstår Freeman och Cavusgil (2007) att de överlappar varandra och går ihop. Detta är en skillnad från tidigare studier som ofta tagit upp dessa teorier enskilt. Freeman och Cavusgil (2007) drar slutsatsen att nätverk används av företagen för att skaffa kunskap, information och resurser externt.

Enligt Vincente-Lorente (2001) beror företagens möjlighet till extern finansiering på förmågan att anpassa deras affärsmodell och intangibla resurser. Sirmon et al., (2011) menar att i linje med den resursbaserade teorin, riskerar företag att förlora komparativa fördelar då

de exponerar deras affärsmodell för exempelvis kunder och externa finansiärer. Därför kan det vara svårt för innovativa företag som born globals, att visa upp deras affärsmodell till externa finansiärer (Johansson & Malmstrom 2013). Mets och Kelly (2011) menar att intangibla resurser kan ses som en konkurrensfördel vilket skapar fördelar inför internationalisering för born globals. Genom att använda de intangibla resurserna i affärsmodellen blir born globals mer konkurrenskraftiga och det bidrar även till internationaliseringen (Mets & Kelly 2011).

2.6 Teorimotivering

Forskare har funnit nya mönster till internationalisering jämfört med äldre teorier som antyder att företag följer en gradvis etablering (Freeman et al 2006). De teorier som används i studien har valts ut för att kunna operationalisera och förstå data som samlats in. Valet av teorier motiveras genom att de använts i tidigare forskning och därför kan bidra till replikationsbarheten och en förståelse mellan studierna. Teorigenomgången förenklar förståelsen för läsaren samt förklarar hur data ska analyseras och vilket perspektiv studien har. Teorier har använts konsekvent i studien vilket även motiverar att de redovisas för en grundlig förståelse för studiens upplägg. De affärsmodeller som tas upp i studien är vanligt förekommande för tekniska företag inom mjukvarubranschen, vilket är den bransch som born global-företagen som medverkar i studien befinner sig inom. Faktorena globalisering, bransch, entreprenören, nätverk och resursbaserade synsätt har alla funnits med för att förklara born globals i tidigare forskning, därför används även dessa för att närmare se hur de har påverkat valet av affärsmodell för företagen då de finns fog för att de kan ha en påverkan.

2.7 Teorisammanfattning

Den forskning som finns inom ämnesområdet för born globals förklarar fenomenet utifrån olika referensramar så som tidsperspektiv, exportgrad och internationell geografisk spridning av verksamhet. Denna studie kommer att använda sig av Halldins definition för svenska born globalföretag. Halldin menar med sin snäva definition av born globals att företagets export ska utgöra minst 25 procent av försäljningen under minst ett av de två första levnadsåren (Halldin 2012). Studien kommer att använda de affärsmodellerna Business Model Canvas, Freemium och Software as-a Service för att utreda vilken affärsmodell som born globals kan använda sig av vid internationalisering. Då det inte har genomförts forskning som enbart belyser born global-företags affärsmodeller vid internationalisering och vilka bakomliggande faktorer som har påverkan till valet av affärsmodell är utgångspunkten att utreda detta.

Vidare kommer bakomliggande faktorer för born globals affärsmodell som är globalisering, bransch, entreprenören och nätverk att användas för att analysera företagets val av affärsmodell. Tidigare forskning har påvisat att dessa faktorer är viktiga för born globals företag och därför borde de även vara av vikt för valet av deras affärsmodell vid internationalisering.

Tabell 3, sammanfattning av born globals och affärsmodellen

	Born globals	Affärsmodell	Born globals och affärsmodell
Globalisering	Globaliseringen hjälper företagen att lättare kunna gå in på nya marknader. Globaliseringen kan på så sätt påskynda internationalisering en (Altshuler 2012).	Affärsmodellen påverkar konkurrensfördelar och mervärde för företaget, ger förhandlingsstyrka mot distributörer och kan på så sätt ge fördelaktiga kostnadsstrukturer menar Zoot et al., (2011).	Globaliseringen har bidragit till utvecklandet av nya affärsmodeller som exempelvis Freemium, vilket är ett engelskt begrepp som betyder att företaget tillhandahåller en tjänst gratis men via prenumeration av tilläggstjänster och konsultering för maximalt utnyttjande (Teece 2010).
Bransch	Born globals-företag återfinns ofta i högteknologisk nischade branscher som till exempel mjukvaruindustrin (Loustrainen & Gabrielsson 2002).	Inom vissa branscher är en slags affärsmodell dominant på grund av sin effektivitet men även att branschen är så smal att det inte ges utrymme att ha en annan affärsmodell (Mets & Kelly 2011).	Vid konkurrens kan det vara gynnsamt att använda sig av en replikerande affärsmodell (Mets & Kelly 2011).
Entreprenören	Många born globals företag har grundare som är fortsatt entreprenörer i företaget och vill vara med i processen att utveckla företaget (Bell et al. 2001).	Det gäller för entreprenören att identifiera vart värde kan skapas och implementera det i affärsmodellen (Sainio et al. 2011).	Entreprenören är viktig för born globals affärsmodell genom att identifiera vart värde kan skapas inom företaget (Sainio et al. 2011).
Nätverk	Nätverk är viktigt vid uppstartsfasen för born globalföretag (Andersson & Wictor 2003).	Zoot et al., (2011) definierar affärsmodellen som ett nätverk- och aktivitetsbaserat värdeskapande system.	Zoot et al., (2011) definierar affärsmodellen som ett nätverk- värdeskapande system som preciserar företagets komparativa fördelar.
Resursbaserade synsättet	Enligt Laanti et al., (2007) är det nödvändigt för born globals att ha en innovativ produkt som resurs för att lyckas inom denna bransch.	Mets och Kelly (2011) menar att intangibla resurser kan ses som en konkurrensfördel vilket skapar fördelar inför internationalisering för born globals.	Genom att använda de intangibla resurserna i affärsmodellen blir born globals mer konkurrenskraftiga (Mets & Kelly 2011).

3 Metod

I detta kapitel presenteras och motiveras de metodval som studien ämnar behandla för att ge en översikt över hur studien har genomförts och för att studien ska bli så transparent och replikerbar som möjligt.

3.1 Vetenskapssyn

Vid både utformandet och genomförandet av en studie är det viktigt att forskaren gör aktiva val enligt Denscombe (2009). Att komma fram till varför vissa metoder har valts framför andra är också grundläggande som forskare måste ta ställning till (Denscombe 2009). Studien har valt att använda sig av ett hermeneutiskt vetenskapligt synsätt som ontologisk utgångspunkt. Det innebär att det viktiga för studien är tolkning och förståelse för problemet. Hermeneutiken som vetenskapliga synsätt vill ge svar på hur problemet är format istället för varför, som görs i det positivistiska synsättet (Bryman & Bell 2010). Saunders et al., (2009) menar att positivism används som forskningsansats då meningen med forskningen är att observera verkligheten som är grundad av befintlig data och beprövade teorier. För denna studie är det relevant att använda ett hermeneutiskt synsätt. Detta eftersom hermeneutik innebär att forskaren ska kunna tolka vad andra forskare inom området har kommit fram till (Jacobsen 2002).

Studien är konstruktionistisk vilket innebär att tolkningar och perspektiv som dras i studien av både den som genomför intervjun som intervjuobjektet kommer att påverka utfallet (Bryman & Bell 2010). Hur frågor och svar ställs och hur dessa uppfattas kommer också kunna forma och påverka studien. Alla deltagare i studien har således bildat sin uppfattning av egna erfarenheter och upplevelser vilket påverkar deras bild av vad som är sant (Bryman & Bell 2010). Studien är deduktiv, vilket betyder att studien utgår från andra forskares artiklar, fakta och resultat för att forma antaganden samt välja faktorer i studien. Utifrån dessa forskares analyser och resultat har sedan förståelse för ämnet skapats och därifrån utgår forskningen i studien. Viss förförståelse eller förutfattade meningar för teorierna inom ämnet kommer kunna ha påverkan på hur resultatet tolkas och slutligen ha inverkan på studiens analys och slutsats. Men att använda sig av tidigare studier kan göra forskningen mindre subjektiv. Dock kan utgången från tidigare forskning göra att ny fakta och resultat inte hittas, även de tidigare forskarnas material måste hålla en hög standard för att studien ska ha möjlighet att också hålla en hög standard (Patel och Davidson 2003).

3.2 Urval

Studiens population är alla globala små till medelstora teknikföretag i Sverige, urvalet för det genomförda stickprovet kommer vara tre företag. Det ger homogenitet till studien att företagen verkar i samma bransch och har kontor i liknande geografiskt område samt att storleken på företagen är relativt jämförbara. Likt som i Gabrielsson et al., (2008) har alla företag haft en snabb internationaliseringsprocess från start eller sedan deras färdiga produkt presenterades. Produkten ses som relativt unik och har potential att etableras på flertalet marknader globalt. Inget av företagen ägs av ett annat större företag utan är finansierat av grundarna, affärsänglar eller lån. Stickprovet har valts ut från en artikel på

computersweden.se⁴ om Sveriges hetaste IT-bolag 2013 vilket gör urvalet till ett icke-sannolikhetsurval. Artikeln publicerade Hösten 2013 i Computer Sweden Sveriges 50 hetaste tillväxtföretag inom IT och telekom. De kriterier som krävdes för att komma med på listan var att företagen ska ha en egen produkt eller teknik, huvudkontor i Sverige, minst två årsredovisningar att visa upp, tillväxten på omsättningen och omsättning på högst 100 miljoner kronor, innovativ teknik och att bolaget är positivt omtalat i IT och telekombranschen.

Från artikeln har 32 företag som stämde in under beskrivningen tagits ut för att delta i studien. Tre bolag svarade på utskicket om att delta i denna studie vilket ledde till ett bortfall på knappt 90 procent. Det icke-slumpmässiga urvalet kan leda till urvalsfel och att studien visar en vinklad bild av verkligheten och populationen (Bryman & Bell 2010). Då alla företag kommer från en artikel som beskriver företagen som lyckade, kan detta visa på situationen för väldigt framgångsrika företag istället, och studien kan därför missa de företag som kan ha andra problem eller framgångsfaktorer i den ursprungliga populationen.

Tabell 4, Studiens urval

Företag	Representant	Position	Intervjuform
Thingsquare	Roger Bergdahl	Grundare	Skype
Burt	Nils Wirell	Säljchef	Telefon
Zenterio	Kent Lundbeg	Grundare	Skype

Källa: Egen sammanställning

3.3 Forskningsansats

Fallstudie

Fallstudier används ofta inom forskningen för företagsekonomi enligt Bryman och Bell (2010). Vidare är fallstudien ett redskap som är lämpligt vid mindre undersökningar och kan förklara för hur en situation ser ut i ett specifikt fall vid en specifik tidpunkt, ett så kallat fenomen. Detta gör det svårt att generalisera fallstudien (Bryman & Bell 2010). I denna studie kommer tre fall eller företag att tas upp och studeras för att ge en ökad förståelse och kunna jämföra fallen emellan. Fallstudien tillåter också att öppna frågor ställs som kan ge svar som inte var förväntade vilket ökar flexibiliteten för studien. Detta gör att en helhetsbild av fenomenet och fallet kan ges vilket inte hade varit garanterat vid exempelvis en enkät med förvalda svar (Denscombe 2000). Egen tolkning av svar och frågor till intervjuobjekten kan också vrida studiens bidrag till forskningen och vinkla resultatet i studien. Även erfarenheter av att bedriva fallstudier kan ha påverkan på utfallet av resultatet i studien (Bryman & Bell 2010).

En fallstudie ger möjligheten till att kunna bedöma och utreda komplicerade fenomen och är därför en tillgång för studiens genomförande. En annan del av fallstudiens syfte är att påträffa

⁴ <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.534321/har-ar-sveriges-hetaste-it-bolag>

och hitta bidrag till forskningen istället för att påvisa med fakta hur något generellt ter sig (Denscombe 2000).

Studien ska utreda hur företagen ser på faktorerna och hur de har påverkat valet av affärsmodellen enligt dem. Det betyder att resultatet i studien är ett svar på fenomenet för just dessa bolag och inte behöver gå att generalisera på andra stora globala-företag i andra länder eller branscher. Detta är intervjuobjektens uppfattning om hur fenomenet är format och det behöver inte betyda att en annan person har samma åsikt eller att det ser anordnande ut i andra företag.

Denscombe (2000) diskuterar även hur valen för utformningen av studien samt vilka antaganden som görs påverkar studien, exempelvis vilka faktorer som ska finnas med och väljs ut. Antagandena begränsar studien å ena sidan men de preciserar även studien och utifrån de valen som görs formas forskningen och tillförlitligheten (Denscombe 2000).

3.4 Studiens genomförande

Insamling av data

Då studiens data till största del är kvalitativ, innebär det att insamlingen av data fokuserar på ord och tolkningar istället för siffror och kvantitet. Datainsamlingen sker även ömsesidigt med analysen av data och forskarna befinner sig i och påverkar verkligheten och således studien (Bryman & Bell 2010). De utvalda företagen i studien kommer även på djupet undersökas för att kunna få en förståelse i ämnet på mikronivå. Data till studien som samlats in via inspelade intervjuer med företag i studiens urval är primärdata. Samtliga företag har fått delta i semistrukturerade intervjuer, där identiska öppna frågor ställts till intervjuobjekten. Detta för att intervjuobjekten ska kunna ge sin egen uppfattning av problemet istället för att svara på klara svarsalternativ eller bli styrda och på så sätt vinkla studien. Innan intervjuerna har ett email skickats till samtliga företag med en förfrågan om företaget vill medverka i studien.

Semistrukturerade intervjuer

Enligt Bryman och Bell (2010) har det vid utformandet av intervjufrågorna funnits ett tydligt mål med varje fråga. Samma öppna frågor ställs till alla intervjuobjekten vilket ger dem chans att svara objektivt utan svarsalternativ på frågorna som kan styra svaren (Bryman & Bell 2010). Därför är utformandet av de frågor som kommer att ställas till de medverkande intervjuobjekten i studien genomarbetade utifrån studiens syfte. Det är också användbart då följdfrågor kan ställas till intervjuobjekten (Bryman & Bell 2010). Studien har därför valt att använda sig av semistrukturerade intervjuer.

Genomförandet av intervjuer

Två av intervjuerna har utförts över Skype, vilket är en internetbaserad telefontjänst. Den tredje intervjun har utförts över telefon. Att intervjuerna har utförts under skilda tillvägagångssätt kan påverka resultatet och mängden information som kommer från varje enskild intervju (Bryman & Bell 2010). I de fall då inte webbkamera använts eller vid telefonintervju har inte ansiktsuttryck eller kroppsspråk kunna tydas, utan enbart röstläge och

ton har kunnat användas för att tolka intervjuobjekten utöver deras verbala svar. Dock har det kunnat effektivisera arbetet och långa resvägar som tar lång tid har därför inte behövts genomföras. Intervjuerna har sedan sammanställts och kvalitativ data har subjektivt plockats ut till ett resultat som redovisas i kapitel 4, för att kunna svara på problemet. Inspelningarna av intervjuerna och de anteckningar som gjorts har används för att få så mycket data som möjligt. Resultatet för studien redovisas i empiridelen. Resultatet analyseras och operationaliseras sedan i analys- och diskussionsdelen med hjälp av de relevanta teorier och forskningsfronten som tagits upp i teoriavsnittet. För att få ytterligare djup i studien har uppföljningsintervjuer gjorts då nya intressanta frågor för studien uppkommit längs med processen. Uppföljningsintervjuerna med de tre slutgiltiga företagen genomfördes två via Skype och den tredje via telefon. Både första- och uppföljningsintervjuerna tog ungefär 30 minuter vardera, för varje enskild intervju.

Studiens tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet

Studien har utförts och ord definierats i likhet med andra studier i ämnet både för överförbarheten men också för tillförlitligheten. Tillförlitlighet är ett mått på om forskaren verkligen mäter det den ska mäta (Bryman & Bell 2010). Då studien är tolkande och varje individ har en egen subjektiv beskrivning av den sociala verkligheten har studien valt att efterlikna tidigare forskares teorival för tillförlitlighetens skull. Även förklaras val av metod och subjektiv- och representativdata, vilket har valts ut från intervjuobjekten. Något som skulle kunna påverka studien och dess tillförlitlighet är om respondenterna inte vill tillkännage information som tillfullo inte annars är offentligt. Till exempel kan det vara strategier för tillväxt eller rutiner som inte är publika som respondenterna av skiftande anledningar inte vill skall komma ut, men som kan vara viktigt för att studiens resultat inte ska bli vinklat. En respondentvalidering görs genom att skicka ut studien till de deltagande för att säkerställa att intervjuobjektens svar uppfattats korrekt. Dock har ingen metod-triangulering används, vilket betyder att ett flertal metoder används istället för enbart en (Bryman & Bell 2010). Däremot har det används triangulering inom val av teorier.

Pålitlighet innebär att andra forskare skall kunna uppvisa ett liknande resultat genom att replikera samma ursprungliga studie (Bryman & Bell 2010). Vid varje intervjutillfälle användes diktafon och anteckningar för att inte det subjektiva minnet ska påverka vad som tas upp i resultatet. Det generella sammanhanget för born globals, och hur val av upplägget för studien har beskrivits i studiens genomförande. Men att kunna applicera studiens resultat på andra sammanhang, branscher eller företag kan bli problematiskt då det är en specifik bransch och speciella förutsättningar för born global företagen. Samtidigt är miljön som bolagen verkar i alltid föränderlig. Om en replikering görs på samma företag vid en annan tidpunkt befinner de sig i en annan del av livscykeln, och om andra företag i liknande situation och samma bransch används för replikeringen kan branschen förändrats genom ny teknik eller normer och värderingar hur man driver företag. Att det är andra som ställer frågorna kan även det leda till annorlunda svar. Då den som intervjuar medvetet eller omedvetet kan påverka svaren från intervjuobjekten. Detta är befintliga problem med kvalitativ forskning som försvårar replikationsbarheten (Bryman & Bell 2010). Att liknande val av definitioner har gjorts i denna studie som i tidigare forskning kan leda till en möjlighet av jämförelse dem emellan. Vilket kan ge extra dimensioner till studien istället för att stå för sig själv.

3.5 Kritik mot metodval och alternativa metoder

Valet av det hermeneutiskt vetenskapligt synsätt och kvalitativ metod kan påverka generaliserbarheten. Individuell tolkning ligger till grund för resultatet och analysen och detta kan leda till varierade resultat vid replikering, då varje individ tolkar datan utifrån egna erfarenheter (Bryman & Bell 2010). Det kvalitativa metodvalet och det valda urvalet kan också leda till att studien får en reducerad räckvidd samt att de deltagande företagen i studien får en överdriven ställning i beskrivningen av branschen och fenomenet. Induktion som används i studien syftar på upplevda tolkningar och behöver därför inte vara logisk eller följa ett kausalt mönster, vilket hade varit fallet om studien istället varit deduktiv (Bryman & Bell 2010). De teorier som valts för analys och skapandet av ett större teoretiskt ramverk påverkar vilka slutsatser och analyser som kan utföras. Om fler teorier valts ut för studien hade dessa kunnat ge fler perspektiv och förklarat fenomen som studien nu inte kan på svara eller påpeka de dimensioner som inte tas upp.

Alternativa metodval som kunnat användas för att genomföra studien är en kvantitativ metod. Företagen skulle kunnat få stängda frågor med svarsalternativ där de exempelvis kunnat ranka vilka faktorer som påverkade deras val av affärsmodell. Ett större urval kunde ha används då kodning av kvantitativ data inte behöver samma tolkningsgrad. Detta hade förändrat generaliserbarheten för studien. Studien kunde också varit utformad deduktiv med hypoteser skapade ur utvalda teorier och på så sätt inte ha utfört teoriprövningar. Andra teorier kunde valts ut för att på så sätt få en annan vinkel av problematiken och skulle i sådana fall kunnat resultera i att andra slutsatser dragits.

Istället för att använda sig av de faktorer som valts ut att studeras mot affärsmodellen skulle en affärsmodell från en forskare kunnat användas. Detta skulle underlättat generaliseringen och klara jämförelser mellan studierna skulle kunna dragits. Det skulle också förenklat intervjuerna då samma frågor från föregående studie hade passat in. Med detta grundval av tillvägagångssätt som valts för studien har istället ett annat perspektiv studerats som kan ge ny infallsvinkel på problemet. En annan definition av born globals än Gabrielsson och Gabrielsson (2008) hade lett till att andra företag hade kunnat vara med i studien vilket skulle kunna förändra resultatet.

Bortfallsanalys och generaliseringsmöjligheter

Av de 32 tillfrågade företagen valde 7 att tacka nej, 18 svarade inte alls och 7 tackade ja. Av de 7 förstaintervjuerna var det 4 företag som inte uppfyllde kravet för born globals, därför blev studiens urval 3 företag och de intervjuades även en andra gång. Bortfallet blev ungefär 90 procent från urvalet. Ett sådant kraftigt bortfall kan leda till att det redan icke-slumpmässiga urvalet som redan kan ha påverkat studien, vrider och vinklar resultatet ännu mer. Dessa fåtal intervjuer, även om de är djupgående, kan inte betraktas som generaliserbara för studiens population. En orsak till det stora bortfallet var att 7 av de tillfrågade företagen inte hade tid att avsätta för medverkan i studien. Lejonparten av dessa var mindre företag med begränsade resurser vilket gjorde att de inte hade tid eller möjlighet att delta i studien.

Förutom den kritik som redan tagits upp om det icke-slumpmässiga urvalet som var ett bekvämlighetsurval, kan sägas att företagen kunde valts på en mer vetenskaplig och slumpmässig grund än vad som har gjorts i studien med tidningsartikeln. På det sättet hade en generalisering på populationen av resultatet för studien kunnat vara högre. Dock klarar alla

företagen som har varit med i urvalet kraven för att vara ett born globalföretag och ska på så sätt kunna vara med i en studie för med ett resultat som går att generalisera på hela studien.

Branschtillhörigheten hos dessa företag är inte heller tillräckligt stark faktor till varför slutsatserna skulle gå att generalisera. De verkar alla förvisso inom mjukvaruindustrin, men då de är så specifikt nischade i produkten kan skiftande tillvägagångssätt valts för affärsmodellen. Företagens specifika särdrag kan därför inte generaliseras på den övriga populationen. Miles (1979) påpekar att konkreta men ytterst svaga generaliseringar kan göras i fallstudier. Dock, poängterar Andersson (2011), behovet av att veta mer om specifika företag och inte alltid lägga betoning på det generella bolaget. Med andra ord menar Andersson (2011) att djupa studier med få objekt även bidrar till forskningen.

Källkritik

De källor som används i studien är primärt forskningsartiklar, information från intervjuer av respondenterna samt rapporter från Internet. Studien har således både skriftliga och muntliga källor. Vetenskapliga artiklar har hämtats från databaser på Södertörns högskolas biblioteks hemsida som J-store, Sciencedirect och Emeraldinsigt. Artiklarna har subjektivt valts ut vilket kan göra att andra för studien relevanta artiklar har missats, även då en grundlig genomsökning av databaserna gjorts. Till definitionslistan har vetenskapliga artiklar använts men även nationalencyklopedin samt europa.eu där en förklaring av standardiseringen av storleken på företagen inom unionen presenterats. Äldre källor har tagits med för att få grunden till forskningen om born globals, annars har så uppdaterad forskning som möjligt använts. Intervjuerna som genomförts har varit med säljschef eller grundare för företaget.

De intervjuobjekt som är med i studien har valt ut för att de har en ledande position i företagen och förhoppningsvis kan bidra med så mycket information som möjligt. Dock har inte alla intervjuobjekt varit med från uppstarten i företagen och själva inte upplevt allt de återberättat. Historien kan på grund av detta förändras då den berättats i flera led. Källan blir i detta fall ingen primärkälla utan en sekundärkälla. I de fallen då grundaren inte är VD eller fullt aktiv i företaget längre kan också den inofficiella visionen eller långsiktigheten förändrats på grund av ledningsbytet vilket kan vara svårt för ledningen själva att inse. Då ämnesområdet är väldigt stort har studien varit tvungen att begränsa sig till sådant som endast kan uppfylla studiens syfte och besvara problemet. Data från artiklarna är sekundärdata och kan således tolkas fel i fler steg än de intervjuer som gjorts till studien.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras studiens insamlade data gällande företagen och deras affärsmodell, hur de ser på faktorerna samt om de går att koppla till deras respektive affärsmodell.

4.1 Thingsquare

Företaget grundades 2012 i Stockholm av Roger Bergdahl tillsammans med två kollegor, idag har de även en till anställd. Bergdahl är i grunden systemvetare och civilekonom, i företaget arbetar han med operations som är logistik, försäljning och marknadsföring. Thingsquare är verksamt inom mjukvarubranschen där de har utvecklat en mjukvara som låter kunden styra teknologisk utrustning via internet i hemmet eller på arbetsplatsen utan att själva vara på plats. Produkten används oftast för värmereglering och annat energisparande syfte som lås, brandsläckare, brandvarnare, berättar Bergdahl. Enligt Bergdahl är företagets affärsmodell att erbjuda kunderna en "opensource-produkt" och tar inte betalt för produkten utan ger konsultering och utbildning för att hjälpa kunderna använda produkten. Thingsquare har få konkurrenter för samma sorts helhetslösningar som deras mjukvara erbjuder vilket gör deras lösning unik på marknaden, däremot finns det konkurrenter som har komponenter som kan kombineras för att lösa liknande problem, vilket kan utgöra konkurrens. Bergdahl säger också att det inte finns någon konkurrent som ger det styrda föremålet en egen ip-adress och fungerar på samma sätt som deras.

Thingsquares kunder är först och främst andra företag så kallad "business to business", som skapar produkter vilka är uppkopplade mot internet. Idag har företaget kunder i 20 länder, men i starten arbetade de endast mot USA och ett fåtal länder i Europa. Anledningen till att det inte fanns någon marknad i Sverige från starten är oklart. Bergdahl berättar att det kan bero på att marknaden är för liten och att svenska företag och privatpersoner inte har börjat efterfråga produkten ännu. Omsättningen från utländska försäljningen uppgick förra året till 90 procent. Bergdahl berättar att Thingsquare styrs självständigt och finansieringen av företaget skett på egen hand av ägarna och inga större företag har köpt in sig. Av framgångsfaktorer som företaget använt sig av är att grundarna tillhör världseliten på den ganska invecklade teknik varifrån deras produkt är skapad ifrån. Grundarna är även kända runt om i världen på grund av detta vilket har hjälpt företaget till vart de är idag. Bergdahl påpekar att företaget befinner sig i gryende tillväxtfas, med många växande marknader. Målet är att vara ett ledande företag i mjukvarubranschen och ha minst lika hög tillväxt som branschen i stort förklarar Bergdahl.

4.2 Burt

Burt grundades 2009 av två personer och idag sysselsätter företaget 22 personer. Nils Wirell är säljchef för Burt och förklarar att företaget tillverkar en dataplattform för att mediaföretag lättare ska förstå sin verksamhet. Mediaföretag kan ha många olika system där de samlar information som inte fungerar ihop och Burts plattform hjälper deras system att fungera tillsammans. På så sätt kan mediaföretagen använda den insamlade informationen till insikt för hur de ska handla och sedan skapa intäkter. Enligt Wirell är företagets affärsmodell att sälja en prenumerationslösning på mjukvaran direkt utan mellanhänder globalt, med inslag av tilläggstjänster som konsultering till kunden. Företaget jobbar globalt med huvudfokus på

Europa och Nordamerika. Konkurrenter är till Burt är till exempel IBM och Oracle Informatica vilket är företag med över hundratusen anställda. På grund av de andra företagens storlek har inte Burt en så stor del av den globala marknaden, klargör Wirell, och därför fokuserar de mer på unik kunskap som skiljer dem från konkurrenterna.

Wirell berättar att företaget internationaliserades ungefär två år efter starten och omsättningen i början var enbart i Sverige. Efter internationaliseringen är det nu ungefär 70 procent av omsättningen utanför Sverige. Anledningen till internationaliseringen var att det bara fanns ett begränsat antal kunder inom Sveriges gränser, detta minimerade möjligheten att växa för Burt. Wirell förklarar företagets internationalisering som traditionell, de började leta efter nya kunder på geografiskt närliggande marknader. Det innebar att företaget först valde att etablera sig i Norge, sedan i Västeuropa för att därefter gå in på den nordamerikanska marknaden där de största kunderna finns enligt Wirell. Hela denna process tog ungefär två år. Wirell förtydligar också internationaliseringen som naturlig för Burt då deras konkurrenter är globala. Till en början skedde finansieringen av Burt av grundarna, sedan fortsatte vidare finansiering av företaget via lån från släkt och vänner och idag har riskkapitalister och affärsänglar köpt in sig i företaget som finansiärer.

4.3 Zenterio

Zenterio grundades 2002 av Kent Lundberg som ett spin-off företag från Nokia och företaget har idag över 100 anställda, enligt Lundberg, och är etablerat globalt. Lundberg berättar att han har akademisk bakgrund som civilingenjör i datateknik och att Zenterios huvudkontor finns i Stockholm, utvecklingsenheten i Linköping och säljkontor i Milano och Prag. Enligt Lundberg är Zenterio en av de största mjukvaruutvecklarna för set-top boxar och utvecklar ett operativsystem för digitala TV-mottagare. Set-top boxar omvandlar digitala signaler från exempelvis Internet, till att kunna tas emot av en vanligt analog TV och det är mjukvaran som boxarna innehåller som Zenterio utvecklar, berättar Lundberg. Det unika med Zenterios mjukvara är att den kopplar ihop olika tekniker i en standardiserad lösning så att dessa kan finnas i endast en box och förenkla för både slutkund och boxtillverkare. Zenterios affärsmodell är enligt Lundberg att sälja en produkt genom down payment (handpenning) och royalty per license. Zenterio bedriver även konsultering av mjukvaran. Vidare berättar Lundberg att Zenterio initialt jobbar främst mot boxtillverkarna och att slutkunden är betal-TV operatörer, vilket innebär att företaget bedriver business-to-business försäljning. Enligt Lundberg finns en del konkurrenter, men inte så många, eftersom Zenterio har lyckats få in stora operatörer vilket har bidragit till en bra kundreferens. Det har inneburit att företaget har flertalet kunder globalt, men i Sverige har de endast två kunder berättar Lundberg.

Zenterio internationaliserades i samband med det att företaget startades enligt Lundberg då första kunden var i Finland och omsättningen för den utländska försäljningen är över 90 procent. Orsaken till den tidiga internationaliseringen berodde på att hemma-marknaden i Sverige var för liten för företagen enligt Lundberg. Vid internationaliseringen har företagets säljare varit viktiga för att tillväxten men Lundberg menar att vidare internationalisering är aktuell i exempelvis Afrika och Sydamerika.

4.4 Faktorer för born globals affärsmodell

Globalisering

Bergdahl förklarar att globaliseringen inte direkt har någon påverkan på företagets affärsmodell, men att den är en avgörande del i att hitta kunder samt att produkten finns på marknaden idag. Etableringsproblem för Thingsquare kan vara att lagar och regleringar i olika länder skiljer sig väldigt mycket. Om försäljningen sker till företag eller till privatpersoner inom EU är det exempelvis olika momsregler. Att momsen skiljer sig i olika länder ses inte som ett större problem utan det är det administrativa som kan vara besvärligt eller varierande pappersarbete som måste göras och andra skilda byråkratiska processer. Bergdahl påpekar att detta är otroligt smidigt inom EU där fri rörelse av varor och tjänster råder samt väldefinierade standardiseringar. Svenska myndigheter har inte några råd eller tips om utländska förhållanden, inte ens stora revisionsbyråer. De har till exempel ingen kunskap om USA. Den kanske finns men har varit väldigt svårt att hitta i sådana fall, säger Bergdahl, som gärna vill se en utvecklad support här.

Wirell säger att globaliseringen inte har någon del i Burts affärsmodell. Dock så ingår att sälja globalt i deras affärsmodell, som Wirell tidigare nämnde. Då Burts produkt fokuserar på att enklare kunna sammanställa data från internet till först och främst mediabolag säger Wirell att internet är en grund till att de har kunnat forma mjukvaran och sedan fastställa en affärsmodell. Att ha kunskap om legala system och vara noga när man formar avtal med kunder i andra länder är en viktig del för att företaget ska lyckas, men det har inte påverkat valet av affärsmodell, fortsätter Wirell. En långsiktig tillväxtstrategi för Burt är bland annat att positionera sig som ett internationellt företag istället för ett svenskt för att på så sätt nå ut till fler kunder. Detta genom att programvaran och hemsidan är på engelska. En annan anledning att Burt valt att positionera sig som ett internationellt företag snarare än ett svenskt är för att kunna bli tagna på allvar. Detta förenklar för Burt när de ska öppna fler kontor och hur de ska skapa strukturer som kan replikeras på nya marknader. Wirell berättar att de försöker hitta ett framgångsrecept för hur Burt ska jobba och sedan applicera det på de nya marknader som tänkt ännas.

Globaliseringen är en viktig bakomliggande beståndsdel för Zenterios affärsmodell vid internationaliseringen, enligt Lundberg. Utan globalisering hade inte företaget kunnat agera lika enkelt på en global marknad, vilket innebär att det har varit en förutsättning för den globala etablerandet säger Lundberg. Däremot är globaliseringen inte lika aktuell idag i företagets affärsmodell som den var initialt vid grundandet, påpekar Lundberg. Lundberg fortsätter med att förklara att Zenterio verkar i en naturligt global miljö, och det är denna modell som gäller globalt. Globaliseringen ingår underförstått men det är inget uttalat i affärsmodellen, säger Lundberg.

Bransch

Bergdahl säger att valet av bransch är avgörande för valet av deras affärsmodell. Enligt Bergdahl använder de samma affärsmodell som är vanlig inom branschen. Thingsquare ingår i mjukvarubranschen men Bergdahl tycker att "open-source"-mjukvara kan räknas som en egen bransch och då blir branschvalet helt avgörande för affärsmodellen. Thingsquare har inspireras av affärsmodeller som har open-source lösningar, där de jobbar med utbildning och konsultering samt affärsmodeller som har en licensierad mjukvara och skiljer på prenumeranter och engångsanvändare. Bergdahl tycker att deras affärsmodell är väldigt rakt på sak och säger igen att det ger sig naturligt av vilken bransch man väljer. Bergdahl fortsätter med att klargöra att när man skapar något nytt så är det redan svårt att förklara för kunden så att den förstår produkten. Att då göra det ännu mer invecklat med en svårförstådd affärsmodell gör det problematiskt. Bergdahl fortsätter med att påpeka att valet av bransch kan vara den viktigaste delen i utformandet av deras affärsmodell just för att i mjukvarubranschen är valet av affärsmodell relativt given och det gör det enkelt att använda affärsmodellen för att sälja produkten.

Wirell menar att Burt har valt att inrikta sin försäljning via en prenumerationslösning av sin mjukvara och även erbjuda konsultering för kunden att kunna maximalt använda produkten. Som Thingsquare har Burt en liknande affärsmodell som majoriteten av företagen inom branschen. Wirell tror inte att deras affärsmodell behöver ha påverkats av vilken bransch de valt att verka inom utan att den mer är utformad efter de kunder som kan vara intresserade av produkten. Dock påpekar Wirell att om deras plats på marknaden varit annorlunda, till exempel att de hade varit marknadsledande, så hade de haft fler produkter och på så sätt varit tvugna att ha en annan affärsmodell.

Enligt Lundberg är branschen som Zenerio verkar inom avgörande för deras affärsmodell. Lundberg berättar att Zenerios konkurrenter i branschen också använder sig av en liknande affärsmodell och att det i dagsläget inte är aktuellt att ändra denna. Även om Zenerio hade haft en större del av marknaden hade inte affärsmodellen förändrats då den affärsmodell som Zenerio har idag är allmänt accepterad av kunder och branschen. Branschen är även internationell vilket ledde till att Zenerio var tvungna att vara det från starten, påpekar Lundberg.

Entreprenören

Bergdahl ser inte entreprenören som en avgörande del i affärsmodellen. Hur den har formas är dock en del av de beslut som entreprenören tar, enligt Bergdahl. När företaget just har bildats är entreprenören avgörande i form av beslut inom val för företag och utveckling av produkten men även risktagandet. Bergdahl poängterar här att det inte är oskäligen risktaganden men att besluten kan fattas utan fullständiga underlag och med så kallad "magkänsla". Entreprenören kan även påverka affärsmodellen genom att ta beslut om att ändra den och ändra riktning på företaget vilket kan göra företaget flexibelt, dock är även det ett risktagande som kan löna sig eller misslyckas.

Wirell förklarar att Burt är ett ytterst entreprenöriellt företag och fortsätter med att säga att det är det som företaget andas varje dag. Entreprenörskapet har inte förändrats under de åren företaget har funnits. Wirell kan möjligen se att företaget blivit mer långsiktigt istället för *ad hoc-styrt*. Dock säger inte Wirell något om att entreprenören skulle påverka affärsmodellen

direkt, utan påpekar dess påverkan på produkt utveckling samt vart internationaliseringen ska ske.

Lundberg berättar att för affärsmodellen så är det självklart att entreprenören är viktig. Däremot behöver inte entreprenören vara inblandad direkt i affärsmodellen, utan har en viktig roll på produktbasis. Produkten har skapats av entreprenören, menar Lundberg. I Zenterios fall har det entreprenöriella varit att identifierat ett behov på marknaden och sedan omsatt detta till värde för kunden enligt Lundberg. Vidare har det inneburit att entreprenören har varit förutseende av vad som kommer att efterfrågas i framtiden. Men själva affärsmodellen är rätt traditionellt och ser ut på samma sätt som konkurrenternas, berättar Lundberg.

Nätverk

Bergdahl tror inte att nätverket har påverkat deras val av affärsmodell. Däremot menar han att det fortfarande är viktigt för företaget och att samarbetet med partnern Texas Institute i USA, som är den största chiptillverkaren i både USA och Europa, inte har förändrat företagets affärsmodell men gett företaget möjlighet att växa. Thingsquares använde sitt nätverk för att sprida sitt budskap. Många av kontakterna kom ifrån medgrundarnas olika karriärer innan bildandet av företaget, genom forskning och kring dessa initiala kontakter har de utvecklat sitt kontaktnätverk berättar Bergdahl. Utöver det användes olika mediekanaler såsom pressreleaser och att bearbeta kolumnister för att nå kunderna. Nätverk är positivt eftersom det öppnar upp för nya kunder, men även negativt på grund av att all information inte behöver leda till de nya kunderna vilket leder till en överinsamling av information. Kontakterna skaffades genom medgrundarnas karriärer inom forskning och utifrån detta har företaget utvecklat kontaktnätverket. När Thingsquare skulle internationaliseras hade de kontakter sedan innan och för att sprida sitt budskap utöver det använde de sig av marknadsföring och media eftersom Thingsquare trodde att det var lättare att nå ut den vägen till kund. Bergdahl förklarar att de inte visste riktigt hur de skulle göra med marknadsföringen och därför fick pröva sig fram via olika kanaler.

Wirell ser företagets nätverk som väldigt viktiga för företaget. Företaget har inga distributörer utan säljer produkten själva direkt till kunden. De nätverk som har byggts upp inom Sverige har personalen på Burt själva tagit kontakt med och skapat. För de nätverk som skapats utomlands har först kontakt med agenter tagits för att de senare ska hjälpa till att hitta kunder och andra kontaktnät som kan hjälpa Burt att växa, förklarar Wirell. Burt anställde även personer med stort nätverk för att använda deras nätverk att bygga upp företagets egna. Wirell säger även att deras affärsmodell inte har påverkats av de kontakter som skapats utan skulle fortsatt sett ut på detta sätt med eller utan nätverken. Nätverken har även blivit mindre viktiga för företaget med tiden då de blivit större och större kännedom om företaget finns. Wirell påpekar också att kontakt med konsulter inte behöver vara en utveckling för affärsmodellen eller företaget. Det är inte alltid så att konsulter har rätt heller säger Wirell. De erfarna konsulterna kan säga att "det där" kan man inte ta betalt för utan det är en annan del av arbete som ska dra in pengarna. Detta kan vara fel och deras erfarenhet begränsar dem istället. Nätverket har varit avgörande för rent praktiska ting som hur man anställer i USA exempelvis, förklarar Wirell.

Strategiskt har Zenterios nätverk varit väldigt viktigt berättar Lundberg. Dock inbegriper bara hur vi prissätter produkten i affärsmodellen. Enligt Lundberg är en del av Zenterios strategi att bygga upp nätverk och kluster i områden. Lundberg påpekar att om Zenterio exempelvis

gör ett installationsprojekt åt en kund i ett land långt beläget från Sverige till exempel i Asien, så ingår det flera partners på plats för att projektet ska gå i hamn. Detta betraktar Zenterio som ett kluster och det är en del av företagets nätverk. Den typen av kluster jobbar Zenterio väldigt mycket med, det är bolagets partnersnätverk, berättar Lundberg. Då produkten och marknaden nu har blivit mogen behövs inte det initiala nätverket i lika stor utsträckning, påpekar Lundberg. Nätverken som Zenterio har skapat har ofta byggts upp med agenter som Zenterio har träffat på mässor och andra sammankomster. Dessa nätverk och kluster är viktigast i områden där det kan vara svårt att göra affärer så som Afrika eller mellanöstern där det är viktigt med lokal kännedom och kontakter fortsätter Lundberg.

Resursbaserade synsättet

Mjukvaran som Thingsquare har är en viktig del i valet av deras affärsmodell då det är produkten som ska säljas. Att utveckla den teknik de har idag och produktifiera den, så att kunderna vet vad den kan användas till. Men det hjälper inte så mycket om du inte kan kommunicera ut kundens behov. Indirekt blir även resurser som finansiellt kapital viktigt för affärsmodellen för att kunna anställa personal till utvecklingen av den. Det kan vara problematiskt inom IT-branschen att få bankkredit på mindre belopp på grund av att mjukvaran är så svår värderad innan den slagit igenom fullt. Det leder till att det blir svårare att få in tangibla resurser i företaget. Även sättet man väljer att kunden ska betala på har påverkan på hur kassaflödet blir och när pengarna kommer in i företaget. Att till exempel få betalt i förskott påverkar mycket, påpekar Bergdahl.

Wirell ser produkten och andra resurser som väldigt viktiga för affärsmodellen. Utan den kunniga personalen hade inte produkten som Burt har idag funnits och på så sätt inte ha sin affärsmodell. Wirell berättar att Burt strävar efter att anställa personal som ska vara bättre och mer kompetent än de själva vilket också har visat sig vara en framgångsfaktor för företaget. Produkten som finns idag är dock det viktigaste, enligt Wirell. Även om man har kapital för att kunna anställa kunskap kan det vara svårt att få tag på den. Wirell förklarar att det varit svårt för företaget att rekrytera då de exempelvis konkurrerar om personalen med större multinationella företag som Spotify, Google. Intresse och grundläggande kompetens är det viktigaste då företaget söker nya talanger. Wirell fortsätter med att säga att ifall Burt hade haft mer resurser i form av kapital och kunskap skulle företaget ha angripit marknaden på ett helt annat sätt vilket hade förändrat Burts affärsmodell.

Lundberg påpekar att resurser som finansiering men även kunskap är viktigt för affärsmodellen. Kompetens är väldigt viktigt för Zenterios affärsmodell eftersom produkten är så pass teknisk, menar Lundberg. Men finansieringen behövs för att kunna få tag i kompetensen och utveckla produkten. Även kunskap om vad man säljer och hur man säljer produkten måste plockas in i företaget vilket är en viktig del i utformandet av affärsmodellen. Lundberg pekar på att det är olika resurser som är viktiga under företagets utveckling. Att ha en duktig entreprenör och ett nätverk i början är en viktig resurs för företaget. Entreprenören måste se ett behov och sedan kunna övertala investerare och kunder att de behöver produkten. Nätverken kan vara till stor fördel i denna fas. När produkten blivit mognare och standardiserad på marknaden och fler känner till produkten behöver inte entreprenören vara ute och predika på mässor och liknande, utan de resurser som behövs i den senare fasen är mer ordermottagning och andra processspecialiserade för att effektivisera företaget. Samtidigt blir aldrig produkten helt klar och ständig utveckling sker för att förbättra den, säger Lundberg.

4.5 Sammanfattning av empirin

Nedan presenteras en sammanfattning av vad respondenterna har svarat gällande vilka faktorer som är viktiga för valet av affärsmodell.

Tabell 5, Sammanfattning av empirin

	Thingsquare	Burt	Zenterio
Grundat år	2012	2009	2002
Respondent	Roger Bergdahl	Nils Wirell	Kent Lundberg
Genomförande av första intervjun, datum tid och intervjumetod	2014-03-24, ungefär 30 minuter, skype.	2014-03-28, ungefär 30 minuter, telefon.	2014-04-10, ungefär 30 minuter, skype.
Genomförande av uppföljningsintervjun och tid	2014-04-29, ungefär 30 minuter, telefon	2014-04-28, ungefär 30 minuter, skype.	2014-04-30, ungefär 30 minuter, skype.
Affärsmodell	<i>"Att erbjuda kunderna en "open-source produkt" och inte ta betalt för produkten utan för konsultering och utbildning för att hjälpa kunderna använda produkten" - Bergdahl</i>	<i>"Att sälja en premunationslösning på mjukvaran direkt utan mellanhänder globalt, med inslag av tilläggstjänster som konsultering till kunden" - Wirell</i>	<i>"Affärsmodellen är att sälja en produkt down payment och även tar betalt för royalty per licens" – Lundberg</i>
Entreprenören	<i>"Inte en avgörande del i affärsmodellen, men är den som tar riskerna och formar produkten" - Bergdahl</i>	<i>"Påverkar inte affärsmodellen direkt, men har en inverkan på produkten" - Wirell</i>	<i>"Påverkar affärsmodellen, men mer för att ta fram en bra produkt och vara drivande" - Lundberg</i>
Nätverket	<i>"Ingen påverkan på val av affärsmodell" - Bergdahl</i>	<i>"Affärsmodellen har inte påverkats" - Wirell</i>	<i>"Viktigt för företaget men inte för affärsmodellen" – Lundberg</i>
Bransch	<i>"Är avgörande för valet av affärsmodell" - Bergdahl</i>	<i>"Affärsmodell behöver inte ha påverkats" - Wirell</i>	<i>"Är avgörande för valet av affärsmodell" – Lundberg</i>
Globalisering	<i>"Ingen direkt påverkan. Men globaliseringen är avgörande för att produkten finns på marknaden" - Bergdahl</i>	<i>"Ingen direkt påverkan för valet av affärsmodell" - Wirell</i>	<i>"Globaliseringen är en viktig bakomliggande beståndsdel för Zenterios affärsmodell" - Lundberg</i>
Resursbaserade synsättet	<i>"Är en viktig del i valet av affärsmodell"- Bergdahl</i>	<i>"Har påverkat valet av affärsmodell" - Wirell</i>	<i>"Viktigt för valet av affärsmodell" – Lundberg</i>

5 Analys

I detta kapitel analyseras empirin mot de presenterade teorierna och forskningen som tidigare har avhandlats i studien.

De tre företagen Thingsquare, Burt och Zenterio uppfyller alla kraven för Gabrielsson et al., (2008) och även de krav den här studien har för att kallas born globals. Företagen är verksamma inom mjukvarubranschen och har skapat en nischad unik produkt. Inget av företagen ägs av ett större företag utan är självständiga och har finansierats från ägarna, lån eller externa personer som gått in med kapital. De tre företagen är också alla i en fortsatt expansiv internationalisering. De medverkande företagen i studien är internationella och har efter två år från grundandet över 25 procent av den totala omsättningen från utlandet som kraven är definierade enligt Knight och Cavusgil (1996) för born globals. Det visar på att bolagen uppfyller flera definitioner för born globals. Respondenterna har ofta svarat liknande på intervjufrågorna om en del svar skiljer sig från andra. Samtliga tre företag i studien befinner sig i utbrytningsfasen. Enligt Gabrielsson et al., (2008) innebär det att företag genom att förvärva kunskap har kunnat positionera sig på marknaden och att de inte längre är beroende av dess nätverk som tidigare vid introduktionsfasen, vilket även de i studien medverkande företagen har gjort.

5.1 Born globals och internationalisering

På samma sätt som Halldin (2012) beskriver att forskningen visat att en av huvudorsakerna till en tidig internationalisering är att det inte finns tillräckligt många kunder på deras hemmamarknad gäller detta också de tre företagen i studien. Gemensamt för Thingsquare, Burt och Zenterio är att de alla var mer eller mindre tvungna att söka sig utanför sin hemmamarknad en kort tid efter uppstarten för att hitta kunder att sälja sina produkter till, annars hade inte företagen överlevt.

“Det fanns inte på kartan att vi inte skulle vara internationella från dag ett” - Lundberg

Lundberg visar på en global vision med detta uttalande och enligt Gabrielsson et al., (2008) är detta viktigare än de absoluta utländska omsättningen vid definieringen av ett born global-företag. De andra företagen har också belyst entreprenörens och grundarens betydelse vid valet av den snabba internationaliseringen. Både Burt och Zenterio började sin internationalisering i Norge respektive Finland. Enligt Johanson och Vahlne (1977; 1990; 2006; 2009) och Uppsalamodellen sker en internationalisering först till marknader som ligger nära den inhemska marknaden kulturellt och geografiskt. Dock fortsatte internationaliseringen väldigt fort till andra delar av världen och företagen uppfyller de krav från Gabrielsson et al., (2008) och Knight och Cavusgil (1996) som tidigare nämnts för att vara ett born global-företag. Thingsquares internationalisering började både i Europa och USA. Det betyder att det inte behöver innebära större utgifter för företaget att internationalisera sig längre bort geografiskt än på närliggande marknader, som Hennart (2014) också diskuterar är en fördel med att ha en unik produkt som ger en nischad marknad vilket företagen valt i utformandet av affärsmodellen.

Om man utgår ifrån Oviatt och McDougall (1994) och Moen och Servais (2002) skulle Thingsquare kunna ses som ett mer renodlat born global-företag på grund av att de internationaliserade sig långt bort ifrån sin hemmamarknad direkt till skillnad från Burt och

Zenterio som följde Johanson och Vahlnes (1977; 1990; 2006; 2009) kriterier genom att expandera till närliggande marknader. Detta betyder dock inte att Burt och Zenterio inte skulle vara Born globalföretag då Coviello och Munro (1997) och Loustrainen och Gabriellsson (2006) definierar born globalföretag genom att de följer gamla modeller som Uppsalamodellen fast de genomför internationaliseringen snabbare tack vare dagens teknik och utbyggda kommunikationsystem.

Företagen i studien är per definition born globals. Dock är det kanske inte viktigast för företagen att uppnå att vara born globals utan att företagen har en entreprenörsanda som driver dem till expansion i alla former för att växa och öka omsättningen långsiktigt. Där kan en utarbetad affärsmodell användas för att lättare hålla fokus och nå målen och på så sätt öka värdet för aktieägarna (Zoot et al. 2011).

5.2 Affärsmodeller för born globals

De tre företagen i studien har en affärsmodell som till viss del är gratis, men att de tar betalt av kringtjänster gällande deras produkt eller tjänst. Det innebär att företagen har en affärsmodell som är freemium, men även av typen SaaS-modell. Både Thingsquare och Burt erbjuder kringtjänster som konsultering medan Zenterio har en form av premiumtjänst åt sina kunder. Vidare innebär det att Thingsquares och Burts affärsmodeller är en form av freemium-modell eftersom mjukvaran tillhörande deras produkt är gratis. En fördel med denna form av freemium är att man kan nå flertalet kunder i ett stort antal länder och olika kundsegment. Däremot kan det råda en osäkerhet kring om de kunder som har tillgång till den fria mjukvaran, i egenskap av experter, ordnar och systematiserar produkten själva. I sådant fall behövs inte längre konsultering, förutom vid uppdatering av produkten. Enligt Pujlo (2010) kan en freemium-modell vara positivt för företagen om de lyckas få fler premiumanvändare att ta del av deras premiumtjänst. Det kan råda en hård konkurrens om kunderna då företag har gratis mjukvara vilket medför att expertisen av produkten och därmed kunskapen blir en viktig faktor för företagen. Zenterios affärsmodell kan också tolkas som att vara freemium eller SaaS, men de har inte konsultering av deras produkt som en del av deras affärsmodell.

I och med att Zenterio har en affärsmodell som är down payment, vilket innebär att kunden betalar en hyra för en produkt, har Zenterio mer av en SaaS- än freemium-modell. SaaS-modellen innebär att kunderna inte äger mjukvaran till produkten utan att de likt freemium har en sorts premium, vilket ger intäkter till företagen. Vad som är intressant är att samtliga företag i studien kan antydans att ha både delar av freemium och SaaS-modellerna. Det kan betyda att det är den grundläggande faktorn i dessa modeller, den fria mjukvaran, som är viktigast vid valet av modell.

För att skapa en affärsmodell för en tidig internationalisering är Business Model Canvas ett alternativt redskap. Vad som är viktigt för tidigt internationaliserade företag är bland annat att nå rätt kunder och bilda nätverk (Zohu et al., 2007). Därför bör internationaliserade företag arbeta med affärsdelarna kundsegment, kundrelationer och nyckelpartners. Vad som kan vara problematiskt är att born-globals företag allt som oftast befinner sig i en fas av tillväxt. Det innebär att de måste arbeta aktivt med flertalet av de delar som finns i modellen samtidigt beroende på vilket eller vilka hinder och möjligheter som de möter just för stunden men även på längre sikt. Eftersom företagen har Sverige som bas och att det i Sverige finns relativt gott om duktiga programerare och tekniskt kunnande behöver affärsdelen nyckelresurser inte prioriteras lika högt som exempelvis kundsegment. Däremot, om företagen har finansiella

svårigheter, eller möter på komplexa och tekniska problem som de inte själva kan lösa, är det viktigt att snabbt få in kapital i form av kunskap eller ekonomiska medel för att kunna möta detta.

5.3 Faktorer för born globals affärsmodell

Globalisering

Thingsquare tar inte betalt för sin mjukvara utan tillhandahåller istället konsultering och assistans mot betalning för att kunderna ska kunna använda den. Detta är ett så kallat freemium-koncept enligt Teece (2010) där mjukvaran är fri medan företagen tar betalt för konsultering, tilläggstjänster eller att en mer utvecklad mjukvara finns till en avgift. Teece (2010) beskriver det som att denna affärsmodell har kunnat ta form tack vare globaliseringen och internet i synnerhet. Bergdahl påpekar att globaliseringen inte direkt har påverkat val av affärsmodell men att det är en underliggande faktor till att produkten har kunnat utvecklas och säljs idag. Globaliseringen har på så sätt hjälpt företaget att gå in på andra marknader som Andersson och Wictor (2003) poängterar. Dock är frågan om det hade gått att ha en liknande affärsmodell utan att Internet funnits eller utan den globalisering som skett under de senaste decennierna. Teece (2010) betonar att internet är en viktig del i affärsmodellen Freemium. Om eller när Thingsquares produkt sprids och får ett brett användande av sin gratistjänst samt blir väl kända globalt kan företaget utveckla en tilläggstjänst för att öka intäkterna. Man kan också enbart fortsätta med att tillhandahålla konsultering och assistans av den befintliga mjukvaran som är gratis.

Burt säljer en prenumerationlösning på mjukvaran globalt, med inslag av tilläggstjänster som konsultering till kunden vilket är en väldigt lik affärsmodell som Thingsquare har. Wirell säger att globaliseringen inte har påverkat deras affärsmodell men att internet är avgörande för dem då de tillhandahåller en produkt som ska hjälpa, till största del, mediebolag att kunna sammanställa information de samlar in via sin hemsida. Då det även framgår i Burts affärsmodell att de säljer sin mjukvara globalt borde det vara en viktig faktor för deras utvecklande av affärsmodellen. Teece (2010) beskriver globaliseringen och internet som viktiga faktorer för att kunna genomföra en affärsmodell som är uppbyggd likt Burts. Valet av Burt att ha sin mjukvara samt deras hemsida på engelska visar också på att de tar globaliseringen på allvar och vill använda denna för att växa fortare. Detta är i linje med Andersson och Wictors (2003) observationer att globaliseringen hjälper företagen att snabbare internationaliseras vilket kan ha bidragit till att företaget är ett born global-företag.

Lundberg på Zenterio ser globaliseringen som en viktig bakomliggande beståndsdel för deras affärsmodell, dock säger Lundberg inget om den ingår direkt i deras affärsmodell. Som Andersson och Wictor (2003) uppmärksammar säger Lundberg att utan globaliseringen hade det inte varit lika enkelt att agera på den globala marknaden. Lundberg säger att globaliseringen inte är lika viktig i dagens läge som vad den var i uppstarten. Det kan bero på att företaget fått större erfarenhet av andra kulturer och vet hur de ska förhålla sig till de globala marknaderna. Zenterio verkar i en global miljö och Lundberg påpekar att denna affärsmodell är accepterad globalt. Mets och Kelly (2011) förklarar ett sätt att utforma sin affärsmodell på som replikerande. På grund av att affärsmodellen är accepterad globalt kan Zenterio ha valt att forma en replikerande affärsmodell för att få genomslag.

“Vi är i en naturlig global miljö, så det är denna modell som gäller globalt” - Lundberg

Inget av företagen ser globaliseringen som en faktor i affärsmodellen. Dock säger både Bergdahl och Lundberg att globaliseringen påverkar affärsmodellen genom att vara avgörande för att produkten finns på marknaden respektive en viktig bakomliggande beståndsdel. Lundberg poängterar starkast att globaliseringen har förenklat deras expansion. Även om inte globalisering är uttalad i affärsmodellen så ingår den underförstått som en faktor, som Lundberg förklarar. Burt antyder att internet och globaliseringen har en inverkan på deras affärsmodell. Det kan vara så att man måste ha en affärsmodell som är globalt inriktad och är accepterad globalt för att lyckas bli ett born globalföretag. Dock behöver inte företagen själva vara medvetna om att det ingår i deras affärsmodell då de är så vana med den internationella prägeln och kanske inte reflekterar över den. Dock verkar globaliseringen påverkat Thingsquare och Zentiros affärsmodell mer än Burts av intervjuerna att döma. Ändå är det bara Burt som uttryckligen har med ordet “globalt” i sin affärsmodell. Frågan är om ett born globalföretag kan vara ett born globalföretag utan att ha globaliseringen som en del i affärsmodellen?

Det gäller för företagen att vara medveten om att de har en möjlighet att hitta kunder globalt, vilket de tre företagen i studien gjort. Globaliseringen kan därför ha förändrat människors tankemönster att se utanför landets gränser, vilket kan leda till en större tillväxt för företaget. Då kan den affärsmodell som tillämpas appliceras på en globalmarknad istället för hemmamarknaden automatiskt. Globaliseringen kan betyda en större marknad och enbart positiva förändringar för företaget. Dock kan kulturella värden i hur produkten säljs eller hur den är utformad vara problematiskt då kunderna inte behöver uppskatta affärsmodellens upplägg i hur den säljs i olika delar av världen. Det gör att globaliseringen istället leder till att en omformning av affärsmodellen för företaget skulle behöva genomföras eller att flera varierande affärsmodeller för olika delar av världen skulle kunna utvecklas för att passa på de olika marknaderna.

Bransch

Thingsquare, Burt och Zentierio verkar alla inom en högteknologisk och nischad bransch som säljer, utvecklar och konsulterar mjukvara. Det går väl ihop med vad Loustrainen och Gabrielsson (2002) menar om mjukvaruindustrin, att det är ett typexempel på en bransch där born globals verkar inom. Valet av bransch är enligt Boter och Holmquist (1996) viktigare än vilken inhemska marknad som företagen kommer ifrån. Eftersom de i studien undersökta företagen har valt att verka inom mjukvarubranschen så har de varit väl medvetna om förutsättningarna för den inhemska marknaden inte har lika stor potential som en global marknad har.

Det kan vara en av anledningarna till att företagen har valt att internationalisera sig i en snabbare takt. Om bolagen istället hade valt att verka i en bransch som är stor på den egna marknaden kanske de inte hade lagt ned energi på att internationaliseras lika fort då potentiella kunder redan funnits på hemmamarknaden och kostnader med en internationalisering sluppits. På så sätt hade kostnader för företaget att välja en äldre etablerad bransch minskat utgifterna. Dock skulle inte en så utvecklad bransch på hemmamarknaden erbjuda lika snabba expensionsmöjligheter och företagen skulle mista en fördel av att vara tidigt ute i en fortfarande expansiv bransch. För Thingsquare har valet av bransch varit centralt för valet av affärsmodell.

“Vi har använt affärsmodeller som används i branschen, man kan dels se mjukvara, men även open source-mjukvara som en egen bransch var för sig, och vi har använt båda” - Bergdahl

Mets och Kelly (2011) menar att om det finns konkurrenter på marknaden när företaget startas, så kan det underlätta att använda sig av en replikerande affärsmodell, eftersom de har fungerat tidigare för konkurrerande företag inom samma bransch. På så vis för företaget en försäkring att det upplägg som valts har fungerat tidigare. Samtidigt skulle en utveckling eller en ny affärsmodell kunna revolutionera branschen istället och öka försäljning och intäkter. Thingsquare har genom att ta tillvara på vad konkurrenterna i branschen varit bra på, kunnat replikera och sedan implementera detta i deras egen verksamhet.

Genom att erbjuda konsulttjänster och premiumtjänster kring en open source-mjukvara kan en stort kundstock som möjligt skapas och värdet ska komma genom service och utveckling. Då Bergdahl preciserar open source-mjukvara som en egen nischad bransch kan det också vara det ända valet av affärsmodell för företaget att välja, som Mets och Kelly (2011) uttrycker det. Dock skulle det vara möjligt att använda sig av en annan affärsmodell även fast företaget säljer en open source-mjukvara, men den affärsmodellen behöver inte vara lika effektiv som den som Bergdahl pekar ut som det enda alternativet. Det kan också vara så att företag inom branschen har blivit för bekväma med denna typ av affärsmodell då alla andra använder den. Det skulle kunna finnas en annan affärsmodell som är effektivare, men då det verkar råda konensus inom branschen att en affärsmodell är överlägsen kan viljan att utveckla en ny affärsmodell minska.

Det Bergdahl säger om när man skapar en ny produkt ska man hålla affärsmodellen enkel för kunden kan vara väldigt intelligent, då kunden har mycket att lära inom den nya produkten blir det mer att ta in om det också inbegriper ett nytt betalningssätt än vad som är vanligt i branschen eller annan nyskapande del i affärsmodellen. Vilket kan vara ett argument att använda en liknande eller replikerande affärsmodell som branschen som Mets och Kelly (2011) diskuterade. Det skulle argumentera för att företag så sällan som möjligt borde förändra affärsmodellen till en helt oprövad, utan istället välja på ett antal beprövade modeller då kunder kan vara konservativa eller ha nog med att förstå produkten.

Wirell menar att Burts affärsmodell troligtvis inte har påverkats av branschen som företaget verkar inom. Då Burt endast säljer deras produkt till en bransch, som bara har en sorts kunder, menar Wirell att företagets kundstock är densamma och att det inte har påverkat affärsmodellen i någon större utsträckning. Dock kan detta vara en ännu större anledning till att just affärsmodellen valts. Enligt Wirell har Burt inte så många konkurrenter, men däremot de konkurrenter som finns är stora och världsledande i flera branscher vilket medför att företaget har en liten del av marknaden. Däremot säger Wirell att Burt förlitar sig på kunskap som företag besitter, vilket utgör en viktig beståndsdel i hur de skapar värde för kunden och det avspeglas i deras affärsmodell. Här skulle en affärsmodell som skiljer sig från de övriga konkurrenterna vara ett sätt att visa just detta för kunden till skillnad från den replikerande som Mets och Kelly (2011) argumenterar för. Detta då konkurrenterna har ett stort övertag i kapital.

Wirell påpekar också att Burt hade kunnat ha en annan affärsmodell om de hade haft en större del av marknaden och på så sätt hade Burt kunnat få in kapital till att skapa fler produkter och sälja dem på ett annat sätt eller förändra dagens modell. Detta kan visa på att Burts marknadsandel i branschen styr dem i valet av en specifik affärsmodell och att det inte bara

ter sig som Boter och Holmqvist (1996) antar att branschen påverkar valet av affärsmodell, utan att även marknadsandelen inom branschen kan ha en direkt påverkan på affärsmodellen. Om detta skulle vara fallet, finns ytterligare forskning inom val av affärsmodell för varierande storlek och marknadsandel att genomföra för framtida forskning.

I motsats till Burt har Zenterios affärsmodell tydligt avspeglats av branschen som företaget verkar inom. Här kan man också uppfatta en replikation likt den Mets och Kelly (2011) diskuterar av den dominerande affärsmodellen som gäller i branschen för att kunna skapa värde. Zenterio kan ha valt att följa denna affärsmodell för att ha en försäkring på att den fungerar. För att få ut deras produkt på en större global marknad menar Lundberg att genom förädling och utveckling av produkten från hur den ser ut idag, kan Zenterio nå ännu fler kunder i framtiden genom att anpassa produkten efter rådande marknadsutsikter. Genom att förädla produkten kan också en annan affärsmodell passa för företaget vilket de måste vara vaksamma på.

På grund av att alla tre företagen som avhandlats i studien verkar inom en bransch som är internationellt går det väl ihop med vad Andersson och Wictor (2003) påstår i sin studie, att om det är flera företag inom branschen som är internationella kommer också born globals företagen inom branschen välja en tidigare eller snabbare internationalisering. Det vill säga att born globals kan genom replikering och utveckling av tidigare fungerande affärsmodeller som använts inom branschen, internationaliseras.

Mets & Kelly (2011) menar att inom vissa branscher är en slags affärsmodell dominant på grund av sin effektivitet men även att branschen är så smal att det inte ges utrymme att ha en annan affärsmodell. Det kan vara en av orsakerna till varför både Thingsquare och Zenterio menar att branschen har varit betydelsefull för val av affärsmodell. Samtidigt har inte många andra affärsmodeller testats i branscherna vilket gör det svårt att säga om detta verkligen är sant. Å andra sidan har branschen inte någon avgörande betydelse för Burt, men eftersom branschen företaget verkar inom är så pass smal och nischad bransch samt att de andra aktörerna så stora, troligtvis kan endast en affärsmodell implementeras, vilket även Mets och Kelly (2011) kommer fram till i sin forskning. Som Burt antyder skulle ett större kapital kunna ge företaget, och även andra bolag, möjlighet att förändra affärsmodell och verksamhet. Om detta stämmer så skulle inte bara branschen som Mets och Kelly (2011) nämner eller de andra faktorerna som studeras i studien ha en påverkan på valet utav affärsmodell, utan även företagets kapitalstock och marknadsandel.

Entreprenören

Att entreprenören är viktig för born globals har flera forskare som kommit fram till (Andersson & Wictor 2003; Knight & Cavusgil 2004; Hennart 2014). Vad som är generellt för born globals är att entreprenören agerar eller får företaget att agera globalt vid uppstarten, vilket även de i studien undersökta företagen har påvisat. Bergdahl menar att entreprenören inte är en avgörande del i affärsmodellen. Men Bergdahl säger också att det är entreprenören som tar riskerna och formar produkten, vilket ligger till grund för att företaget överhuvudtaget ska kunna nå ut på en internationell marknad och ha en affärsmodell. På det sättet menar Bergdahl att entreprenören är viktig för utformandet av affärsmodellen på grund av att entreprenören formar den med sina beslut.

Att Thingsquare väljer en beprövad affärsmodell i branschen istället för att entreprenören ska vara en direkt aktiv del kan ses som förnuftigt då Hennart (2014) förklarar att valet av en effektiv affärsmodell kan överträffa entreprenörens vilja och erfarenhet av att snabbt globaliseras. Då Bergdahl inte ser entreprenören som en direkt del i affärsmodellen blir det då naturligt att ta den beprövade affärsmodellen i branschen istället för att entreprenören ska utveckla en helt ny affärsmodell. Dock är det en entreprenöriell förmåga att kunna utläsa när man ska välja att hitta något nytt eller fortsätta med det som är standard i branschen.

“Ja det är ett ytterst entreprenöriellt företag, det är det vi andas varje dag” - Wirell

Burt är ett entreprenöriellt företag och Wirell säger att entreprenörens roll inte förändrats nämnvärt sedan uppstarten. Dock har företaget gått från att vara ad hoc-styrt till mer långsiktigt. Det kan ses som ett beslut som tagits av entreprenören enligt verkställandeteorin som Andersson diskuterar (2011). Entreprenören värderar det kapital och den kunskap som finns, beräknar eventuella risker, väljer ut partners och nätverk som går att lita på samt styr de delar som får företaget att växa.

Att gå mot en mer långsiktig strategi kan ses som att entreprenören har tagit ett beslut utifrån dessa delar att förändra företagets tillvägagångssätt som sedan kan komma att avspegla sig i affärsmodellen. Dock behöver inte affärsmodellen förändras då bolaget kan gå tillväga på samma sätt och enbart ta mindre risker. Wirell säger också att entreprenören har en direkt inverkan på produkten och vart internationaliseringen ska ske. Det kan i så fall betyda att entreprenören har en indirekt påverkan på affärsmodellens utformning. Entreprenörens uppgift är inte bara att utveckla en produkt som konsumenterna vill ha utan även att välja det effektivaste sättet att ta betalt eller veta vilka marknader som efterfrågar produkten, vilket också ingår i en affärsmodell. Genom de svar som Wirell givit på de andra frågorna kan ändå utläsas att entreprenören då skulle kunna ha en påverkan på utformandet av affärsmodellen än om inte direkt.

Lundberg säger att entreprenören är viktigt för utformandet av affärsmodellen. Dock påpekar han att entreprenören inte är en direkt del i affärsmodellen utan påverkar den genom utvecklingen av produkten och genom att identifiera behovet hos kunden. Entreprenören har sett en möjlighet och ett tillfälle som Sainio et al., (2012) beskriver som den värdeskapande faktorn. Det gäller också för entreprenören att kunna se vart tillfällena för att ta betalt finns och sedan implementera dem i affärsmodellen. Här ser Lundberg till skillnad från Wirell en koppling mellan entreprenörens val av produkt och betalningssätt som en påverkan på affärsmodellen. Verkställandeteorin som Andersson (2011) behandlar går även här att applicera då entreprenören har övervägt faktorerna för att minimera riskerna proaktivt och utnyttjat de resurser som företaget har.

Lundberg fortsätter med att poängtera att affärsmodellen i sig är traditionell och liknar konkurrenternas vilket styrker Boter och Holmquist (1996) tes att branschen är viktig för val av affärsmodell. Även Mets och Kellys (2011) påstående som säger att en replikerande affärsmodell kan vara gynnsamt för en snabb internationalisering stämmer överrens med detta. Detta har också visat sig fungera i dessa tre fall som undersökts i studien då alla klarar definitionen för born global-företag. Valet av affärsmodell skulle här kunna ses som ett entreprenöriellt drag som har hjälpt företaget att utvecklas.

Alla företagen tycker att entreprenören har påverkat delar i företaget som i sin tur kan ha påverkat affärsmodellen. Zenterio är det företag som tydligast påpekar att entreprenören kan

ha en bakomliggande del i affärsmodellen. Sainio et al., (2012) belyser att det är entreprenören som hittar vart värde kan skapas för företaget och på så sätt påverkar hur affärsmodellen är utformad för hur företaget säljer sin produkt och skapar värde. Detta värde kan, som de Lundberg varit inne på, vara att entreprenören identifierar ett behov hos kunden och skapar en produkt, vilket företagen i studien inte ser som någon direkt påverkan utan en indirekt. Det kan också vara att entreprenören ser värde i att jobba nätverksbyggande som Sainio et al., (2012) nämner genom till exempel att två företag skapar mervärde genom samarbete.

Där entreprenören kan ha störst påverkan på affärsmodellen är att komma fram till hur företaget ska ta betalt för produkten de säljer. Även om inte företagen ser det som att entreprenören har en direkt påverkan på val av affärsmodell måste anställda på bolaget välja ett sätt att ta betalt. Om en affärsmodell väljs som liknar de övriga i branschen som Mets och Kelly (2011) förespråkar är det ändå ett aktivt val av entreprenören att välja just den affärsmodellen. Att entreprenören ska ha påverkan på affärsmodellen behöver inte betyda att den skapar en helt ny och unik affärsmodell för produkten och företag.

Utifrån detta kan entreprenören snarare tolkas som att den väljer affärsmodell utifrån hur de andra faktorerna ser ut för företaget, istället för att själv vara en faktor. Dock kan fortfarande entreprenören ses som en faktor då det spelar roll vem som är entreprenören och hur den tolkar faktorerna i beslutet och valet av en affärsmodell.

Nätverk

Enligt Zoot et al., (2011) kan ett företags affärsmodell definieras som ett nätverks- och värdeskapande system. Däremot anser ingen av respondenterna att deras respektive nätverk har påverkat valet av affärsmodell. Dock menar Zoot et al., (2011) att genom att tillämpa företagets nätverk vid utformandet av affärsmodellen så kan deras komparativa fördelar preciseras. Samtliga respondenter anser att nätverk är något som är viktigt vid bildandet av företag, men inte att det har någon vidare inverkan på valet av affärsmodell. Givet att nätverk är en betydelsefull beståndsdel vid uppstarten för born globals, i och med att de då kan vara viktigt att komma i kontakt med rätt personer som kan bidra med exempelvis relevant kunskap gällande till exempel en teknisk lösning.

Det kan också vara viktigt med nätverk för att få hjälp att komma i kontakt med rätt leverantör i ett annat land utanför företagets hemmamarknad och andra resurser som kan forma affärsmodellen. Nätverk kan därför vara något som präglar valet av affärsmodell men inte har en direkt avgörande roll vid utformandet för företagen i mjukvarubranschen. Dock skulle företagen kunna utveckla djupare samarbete med sina nätverk och med företag som deras produkt är kompatibel med, för att öka försäljningen (Sainio et al. 2011).

Bergdahl tror inte att Thingsquares nätverk har påverkat valet av affärsmodell. Trots ett samarbete med en stor chiptillverkare i USA har inte det nätverket spelat en roll i hur affärsmodellen utformats. Sainio et al., (2012) diskuterar att företagen och speciellt entreprenören måste ta möjligheter och tillfällen i akt för att forma affärsmodellen så att den skapar maximalt värde för företaget.

Sainio et al., (2012) diskuterar nätverket som ett sätt att i affärsmodellen öka värdet vilket även Thingsquare skulle kunna genom att inbegripa en mer värdeskapande relation med sina

affärspartners och få partnerskapet att ingå i affärsmodellen. Detta skulle göra företagen mer ömsesidigt beroende av varandra och bolagen skulle då vara mer benägna att dela på de resurser och kunskap som finns inom bägge företagen för att på så sätt förbättra för det egna företaget. Då många av kontakterna Thingsquare har redan fanns innan företaget skapades och i och med att de har en personlig relation med några av grundarna, borde entreprenören inom företaget kunna använda sig av verkställandeteorin som Andersson (2011) tar upp och bedöma om nätverken är att lita på. För att sedan skapa värde genom något slags samarbete eller partnerskap som höjer värdet för båda företagen som Sainio et al., (2012) påpekar genom att använda varandras resurser.

Wirell ser inte heller nätverken företaget har som något som påverkar valet av affärsmodell. De nätverk som Burt har byggt upp för att kunna ta kontakt med sina kunder är till största del agenter. Ett argument varför både Thingsquare och Burt skulle kunna använda sig av nätverk i valet av affärsmodell skulle kunna vara för att övervinna knapphet i resurser och brist i kunskap om geografiska marknader, som Zhou et al., (2007) anser. Det innebär att nätverksrelationer faktiskt är ytterst viktigt för born globals enligt Zhou et al., (2007).

Att applicera Sainio et al., (2012) antagande om värdeskapande genom att använda nätverken i affärsmodellen strider med Burts affärsmodell. Agenterna är endast en mellanhand för att skapa vidare kontakter. Vilket visar att Burts affärsmodell inte påverkas eller kan påverkas av det nätverk som finns idag. Burt skulle kunna skapa ett nätverk med en annan tillverkare eller distributör som skulle kunna öka värdet på produkten och omformulera affärsmodellen likt Sainio et al., (2012) diskuterar. Burt tillverkar idag produkten på egenhand vilket inte ger dem möjlighet på samma sätt att ingå sådana samarbeten. Slutkonsumenten får inte heller ut något av att Burt skulle förändra affärsmodellen.

“För strategin har nätverk varit väldigt viktigt. Affärsmodellen är hur vi prissätter vår produkt” - Lundberg

Lundberg säger även han att nätverken har varit viktiga men inte påverkat affärsmodellen. Den visar hur Zenterio prissätter sin produkt säger Lundberg. Hennart (2014) beskriver att i affärsmodellen ingår vad som säljs, hur det säljs och till vilka det säljs. Då Zenterios affärsmodell är att sälja produkten “down payment” och royalty per licens tar den upp vad som säljs och hur det säljs. Däremot till vilka det ska säljas finns inte med i någon av företagens affärsmodeller. Om man skulle specificera till vem man säljer eller att man genom ett samarbete med en partner utvecklar hur man säljer produkten skulle extra värde kunna skapas efter Sainio et al., (2012) antaganden. De kluster Lundberg pratar om där Zenterio samarbetar med partners skulle kunna vara en ett exempel på detta.

Genom att förfina samarbetet och tydliggöra för slutkunden att mjukvaran ihop med set-top boxar ger dem ett mervärde som, enligt Sainio et al., (2012) skulle höja båda företagens värde. Frågan är om detta inte redan görs idag bara att det inte är uttryckt i affärsmodellen för Zenterio? Att uttrycka detta i affärsmodellen är inte viktigt för kunden i sig för Zenterio eller något annat företag, utan det skulle istället hjälpa de anställda på företaget att veta vad de ska fokusera på. Detta för att alla ska jobba mot samma mål och veta hur det känns på företaget.

“Företagets nätverk är till hundra procent viktiga för oss”- Wirell

Ingen av företagen använder sig av nätverk i sin affärsmodell. Men nätverken anses viktiga för att kunna öka försäljningen och forskning visar att born globals expanderar genom att

använda sina nätverk (Andersson & Wictor 2003; Zahra 2005; Zucchella 2005; Freeman et al. 2006). Antigen använder inte företagen nätverken till sin fulla potential eller så går inte nätverken att använda på det sätt inom mjukvarubranschen. Tretheway (2004) skriver att i flygbranschen har tidigare en nätverksmodell använts som affärsmodell där flygbolagen erbjuder bekväma lösningar för sina kunder via nätverken och skapar mervärde på det sättet. Det kan vara allt från att byta flygbolag vid mellanlandning eller hyra ett fordon vid flygplatsen (Tretheway 2004).

Mjukvarubranschen är uppbyggd på ett annat sätt. Det som företagen skulle kunna göra är att utveckla en affärsmodell där mjukvaran ingår i en större helhet med andra partners som diskuterades tidigare om Zenterio och på så sätt skapa mervärde som Sainio et al., (2012) tar upp. Zahra (2005) redogör för tre aspekter där nätverk kan vara viktiga för born globals, de är oerfarna, ont om resurser och behöver distributörer och kunder. Nätverken kan hjälpa dessa tre företag att få erfarenhet och resurser men mjukvarutillverkare behöver ofta inte distributörer då de som Burt säljer direkt till kund eller via sin hemsida. Erfarenhet kan finnas i företaget även om det är nystartat men det kan ofta vara så att både resurser och erfarenhet saknas i nystartade företag. För att företaget ska kunna växa globalt inom en kort tid kan det därför vara till en fördel att använda sig av nätverk i sin affärsmodell på de olika marknaderna.

Resursbaserade synsättet

Gemensamt för Thingsquare, Burt och Zenterio är att alla tre företagen har en produkt som är innovativa. Alla tre företagen utvecklar mjukvara och de anser sig vara innovativa företag då de skapar en unik produkt för marknaden. Enligt Laanti et al., (2007) är det nödvändigt för born globals att ha en innovativ produkt som resurs för att lyckas. Om företagen hade varit verksamma inom en liten inhemsk marknad, exempelvis i Sverige, hade produkten fortfarande varit viktig. Då företagen är born globals, och därmed konkurrerar globalt, är innovation och förbättring av produkten i centrum, för att de inte ska förlora sina kunder till konkurrenter. Collis (1994) menar att ett företags resurser kan vara tangibla som intangibla och alla tre företagen som avhandlats i denna studie uppvisar intangibla resurser i form av produkt, mjukvara, kunskap gällande mjukvaran, företagande och tekniskt kunnande. Dock kan mjukvara dels vara en tangibel som intangibel resurs för företaget, eftersom mjukvara i sin enklaste beståndsdel utgörs av kod tangibel och intangibel eftersom mjukvaran kan ses i ett grafiskt gränssnitt på en dator.

Det resursbaserade synsättet är en viktig del i valet av deras affärsmodell för Thingsquare menar Bergdahl. Ett företags finanser kan ses som en tangibel resurs (Collis 1994). Vidare menar Bergdahl att små bolag kan vara underfinansierade, vilket medför att förskottsbetalningar och handpenning kan påverka denna typ av företag väldigt mycket genom att öka deras kassaflöde. På så sätt kan det handla om överlevnad eller konkurs för ett litet globalt företag när det gäller val av betalningssätt för kunden.

För Thingsquare är både de tangibla som intangibla resurserna viktiga, vilket är en avgörande faktor för det resursbaserade synsättet. För Thingsquares affärsmodell betyder det resursbaserade synsättet även att företaget dels måste utveckla och dels få kunden att inse värdet med deras innovativa produkt. Bergdahl säger att produkten är en viktig del i hur de formar sin affärsmodell. Vilken mjukvara man säljer påverkar också vilken affärsmodell som väljs fortsätter Bergdahl. Detta kan visa på att val av bransch inte behöver vara avgörande för

affärsmodellen som Boter och Holmquist (1996) antyder utan att det måste specificeras vidare till vilken mjukvara företaget säljer och till vem.

Botler och Holmquist (1996) utgår från att en likande affärsmodell kan användas i en och samma bransch. Dock skiljer sig företagen sig åt i mjukvarubranschen beroende på vilken mjukvara de tillhandahåller eller till vilka företagen säljer till. Detta gör att företagen måste gå ned på produktnivå för att ta fram affärsmodeller och kan inte lita på den som är ledande inom mjukvarubranschen. Med det här perspektivet blir resurser som mjukvaran en avgörande del i valet av affärsmodell men även finansiella medel som kan användas för att utveckla produkten. Om produkten förändras drastiskt av utveckling som gjorts med hjälp av de finansiella medlen kan affärsmodellen behöva bytas ut på grund av att produkten passar bättre att säljas på ett annat sätt och möjligheten till ett annat klientel.

“Vår innovation är väldigt viktig, dels att utveckla den teknik vi har idag och dels produktifiera den, så att kunderna vet vad den kan användas till. Det hjälper inte så mycket om du inte kan kommunicera ut kundens behov.” - Bergdahl

För Wirell på Burt är det resursbaserade synsättet viktigt för deras val av affärsmodell. Wirell menar att om företaget hade mer tangibla resurser i form av finansiellt kapital så hade de anställt mer personal och då kunnat ha angripit marknaden på ett annat sätt men även utveckla mjukvaran eller ha fler produkter, vilket skulle kunna medföra att en annan faktor för affärsmodellen hade passat bättre.

Vincente-Lorente (2001) menar att företag har möjlighet till extern finansiering, och att dessa beror på företags förmåga att anpassa deras affärsmodell och intangibla resurser. Enligt Wirell har Burt fått tillgång till extern finansiering via bland annat affärsänglar. Vidare är det väldigt viktigt för born globals att ha tillgång till extern finansiering. Wirell förklarar att de finansiella resurserna går ihop med produkten och påverkar affärsmodellen indirekt. Dock behöver inte de finansiella resurserna direkt betyda att kunskap och kompetens kommer in i företaget då det kan vara svårt att rekrytera kompetent personal, påpekar Wirell. Det gör att mjukvaran och den kompetensen som redan finns i företaget måste vara viktigare för affärsmodellen än det kapital som finns i företaget.

Kunskap som Freeman och Cavusgil (2007) ser som en intagibel resurs blir också viktig för Burts affärsmodell då Wirell berättar att företaget använder sig av kunskap för att skilja sig från övriga konkurrenter och förlitar sig på den för att sälja mjukvaran. På samma sätt som Wirell beskriver att de skulle kunnat ha en annan affärsmodell om de haft mer kapital och resurser skulle affärsmodellen kunnat vara tvungen att se annorlunda ut ifall Burt hade haft mindre av dessa två. Ju mindre kapital ett företag har desto högre kassaflöde behövs för att företag ska kunna överleva, vilket Berdahl påpekade innan. Med den globaliserade världen, produkter och kapital flyttar sig snabbare kan underlikviditet vara en orsak till att nya affärsmodeller för hur företagen kan ta betalt skapas.

“Utan en extern finansiering hade detta aldrig gått så, därför har finansiering varit extremt viktigt. Oavsett vad du gör så är det viktigt.” - Lundberg

Även Lundberg menar att det resursbaserade synsättet har varit viktigt för Zenterios affärsmodell. För Zenterio är produkten aldrig hundra procent klar utan måste anpassas innan kunden är helt nöjd. Kundens preferenser förändras också hela tiden vilket gör att Zenterio måste fortsätta att utveckla produkten vidare eller försöka att förutse vad kunden kommer att

vilja ha i framtiden. Det innebär, enligt Lundberg, att man måste ha en väldigt god insyn i sin egen produkt men även lyckas ta reda på kundens problem.

Lundberg tycker även som Wirell och Bergdahl, att tangibla resurser som finansiering är viktigt för företaget och för dess utveckling. Om inte de finansiella resurserna funnits hade heller inte mjukvaran funnits och därmed ingen affärsmodell. Lundberg tar även upp resursen säljare. Duktiga säljare med kunskap om hur affärsmodellen är uppbyggd är en resurs för företaget och kan öka försäljningen.

Att hålla affärsmodellen enkel, men också att klart och tydligt informera anställda om hur modellen ser ut så att de har en chans att förstå den är viktigt inte enbart för born globals utan alla mindre, mellanstora och stora företag. Freeman och Cavusgil (2007) menar att även nätverk ingår som en intangibel resurs som Lundberg också tar upp som att deras kluster är en resurs för företaget. Dock så ingår eller påverkar nätverken inte affärsmodellen enligt Lundberg. Lundberg ser produkten eller mjukvaran som viktig för utformandet av affärsmodellen och det kan stödja det Bergdahl poängterade om att vilken mjukvara som säljs kan vara viktigare än i vilken bransch företaget verkar som Boter och Holmquist (1996) förespråkar är viktigt för affärsmodellen. Lundberg säger att finansiering är viktigt för alla sorters företag vilket kan visa på att finansieringen inte är viktig för valet av affärsmodell men vad som görs med kapitalet kan vara det. Då kommer företagets affärsmodell kunna utformas efter hur företaget har valt att satsa sitt kapital.

Samtliga respondenter säger att resurserna som företaget har påverkar affärsmodellen. Då är det till största del mjukvaran eller produkten som säljs men även kapitalet och kunskapen som finns i företagen har en påverkan. Då hur kapitalet i företaget används påverkar utformandet av produkten för att sedan behöva en specifik affärsmodell för att kunna säljas effektivt. Detta kan motsäga Boter och Holmquists (1996) analys om att det är branschen som avgör affärsmodellen men det kan också styrka Boter och Holmquist (1996) antaganden på grund av att val av producerad produkt och den bransch företagen verkar i hör samman.

Om inte företagen hade valt att producera en mjukvara hade de inte verkat inom mjukvarubranschen och hade då kunnat ha en annan affärsmodell. Dock kan mjukvara vara utvecklad för varierande ändamål, vilket kan kräva olika affärsmodeller för varje specifikt företag och produkt. Därför blir Botler och Holmquist (1996) antagande missriktat här. Det skulle dock kunna ses som flera mindre branscher existerar inom mjukvarubranschen och om detta studeras närmare kan kanske Botler och Holmquists (1996) hypotes stämma in på dessa företag också.

Freeman och Cavusgil (2007) påpekar att born globals bortser ifrån de geografiska och psykiska hindren som Johanson och Vahlne (1977; 1990; 2006; 2009) redogör för. På så sätt kan det skapa sig komparativa fördelar genom att vara globala och ta del av resurser över hela världen (Freeman & Cavusgil 2007). Även om Burt och Zenterio började sin internationalisering i sina grannländer, vilket liknar Johanson och Vahlne (1977; 1990; 2006; 2009) tankar om internationalisering, har de ändå kunnat få dessa komparativa fördelar. Här kan man se att valet att vara global från start kan ha hjälpt företagen att införskaffa de tangibla och intagibla resurser som har behövts och som senare använts för att företaget ska ha kunnat utveckla produkten och i förlängningen kommit fram till en effektiv affärsmodell. Detta visar att både resursbaserade synsättet och globaliseringen har varit viktigt för företagen och om resurser är viktiga för utformningen av affärsmodellen som intervjuobjekten påstår har

globaliseringen varit detsamma genom att den har förenklat resursinsamlingen för företagen. Om globaliseringen inte utvecklats som den har gjort kanske dessa resurser inte skulle kunnat utnyttjas av företagen och affärsmodellen skulle eventuellt sett annorlunda ut. Dels för att företaget hade varit tvunget att hitta andra dyrare resurser som hade tvingat dem att ha en annan betalningsmodell för att få in kapital fortare, och dels för att de inte skulle ha kunnat sälja till andra marknader på samma sätt. Då skulle de anpassa sin produkt och försäljningsstrategi till sin hemmamarknad vilket hade kunnat innebära en annan affärsmodell än den globala affärsmodell som företagen har idag.

6 Diskussion

Vilken affärsmodell som passar born globals vid internationalisering beror främst på vad företagen har för produkt, till vilka, hur och vem de säljer produkten. Eftersom studien har valt att undersöka born globals inom mjukvarubranschen faller det sig naturligt att produkten är av central betydelse. Det på grund av att tekniska företag som har en teknisk produkt, i form av mjukvara, måste ligga före sina konkurrenter och hela tiden utveckla produkten så att den är stabil och säker. Eftersom företagen i studien har en affärsmodell som både är freemium och Software-as-a Service innebär det att deras produkt, är gratis. Det betyder att intäkterna kommer från konsult- och kringtjänster av dessa produkter. För att nå ut internationellt kan Business Model Canvas vara ett bra medel. Genom att arbeta med affärsdelarna kundsegment, kundrelationer och nyckelpartners för denna modell kan företagen stärka företags- och kundrelationer, vilket kan vara viktigt att göra som en ny aktör på utländska marknader. Vad innebär exempelvis outsourcing av delar gällande företagets produkt, som att byta leverantör av datalagring? Eftersom outsourcing har blivit alltmer vanligare kan det även för mindre företag öppna upp för nya möjligheter men de kan även möta en större konkurrens från andra billigare alternativ på marknaden.

Den bakomliggande faktor som är viktigast för affärsmodellen av företagen är resurser då samtliga respondenter tyckte att detta var en grundläggande del av utformningen av affärsmodellen. Även forskning pekar på (Collis 1994) att resurserna är viktiga för affärsmodellen, och allra helst de intangibla. Produkten som företagen utvecklar är det som säljs och utan den behövs ingen affärsmodell. Samtidigt hade affärsmodellen kunnat se annorlunda ut om företagen sålt något annat, som till exempel flygresor, där nätverk varit väldigt viktigt för affärsmodellen tidigare.

Valet av hur företagen väljer att använda sina resurser får därför direkt påverkan på hur affärsmodellen är utformad. På så sätt kan resurserna i företaget ses som kritiska för valet av affärsmodell. Beroende på hur stort kapital, vilken produkt företaget har samt kompetensen på de anställda måste affärsmodellen formars därefter. Det finns även andra faktorer som också kan ha en påverkan på valet av affärsmodell, men som alla respondenter påpekat i intervjuerna är företagets resurser är oerhört betydande. Utan vidare belägg skulle det gå att hävda att storleken på resurserna och hur de används är viktiga för alla företag för att kunna ta beslut om vilken affärsmodell som passar i varje specifikt fall.

Lundberg och Bergdahl ser branschen som avgörande för hur affärsmodellen är utformad, medan Wirell inte är helt säker på om det spelar in över huvud taget. Lundberg och Bergdahls kommentarer att branschen påverkar så till vida att det inte finns så många val av affärsmodell stödjer Boter och Holmquist (1996) antagande som redan nämnts tidigare. Deras svar visar på att branschen kan ha en inverkan på vilka affärsmodeller företagen har att välja på, och på det sättet begränsar och påverkar branschen möjligtvis affärsmodellen för företagen.

Då Wirell från Burt inte håller med de andra i denna tankegång skulle det kunna vara så att man måste dela upp mjukvarubranschen i fler mindre branscher. I dessa olika branscher kan det skilja sig i hur stor påverkan den valda branschen har i valet av affärsmodell. I Burts fall kan det tänkas finnas en större valmöjlighet för deras företag och konkurrenter, än vad det gör för Thingsquare och Zenterio. Det kan också vara så att Burt inte är medvetet om att en och samma affärsmodell används i branschen om man utgår från Botler och Holmquist (1996). En

annan möjlig förklaring kan vara att Thingsquare och Zenterio inte undersökt möjligheten att ha en affärsmodell som skiljer sig från den övriga branschen.

Inget av företagen ser globaliseringen som en direkt påverkan på hur affärsmodellen är utformad. Dock säger både Lundberg och Bergdahl att globaliseringen möjliggjort eller påverkat andra faktorer som sedan har kunnat påverka affärsmodellen. Här kan ett exempel vara möjligheten att få tag på resurser eller att globaliseringen skapat ett utrymme för en produkt som konsumenterna efterfrågar. Alla företagen har internet eller annan teknologisk uppkoppling som grund i sin mjukvara, vilket är en faktor till att produkten finns. Det är då en underliggande eller indirekt faktor till hur affärsmodellen är utformad, då resurserna hade en avgörande faktor för alla företagens affärsmodeller. För born globalföretag borde globaliseringen vara nästintill lika viktig som produkten i valet av affärsmodell. Om det inte vore för globaliseringen med till exempel internet skulle många av dessa mjukvaruföretag inte existera eftersom ingen skulle efterfråga deras produkter. Då det borde vara lättare att föreställa sig att företaget producerar något och hur det skulle förändra affärsmodellen än annat försöka föreställa sig en värld utan globaliseringen ser företag nog produkten som en viktigare komponent. Dock behöver inte så vara fallet då globaliseringen har gett utrymme att skapa ett stort antal produkter.

Entreprenören är liksom globaliseringen ingen faktor som företagen ser som en direkt påverkan på affärsmodellen. Utan att den tar beslut om hur resurser ska användas vilket i sin tur kan påverka vilken bransch företaget väljer eller hur produkten ser ut. Om svaren av respondenterna som givits analyseras kan ett samband eller en samhörighet mellan faktorerna urskiljas som påverkar varandra för att i slutändan kunna forma en affärsmodell som passar dagens situation för företagen. Att företagen värderar dessa faktorer olika behöver inte bero på att de har en varierad påverkan på valet av affärsmodell generellt, utan personerna som utformat affärsmodellen i dessa företag, utifrån egna bedömningar, kan ha förklarat vad de tror påverkat deras val av affärsmodell, men att det egentligen kan vara andra faktorer.

Entreprenören har, som både Thingsquare och Zenterio påpekat, en påverkan då den tar fram produkten och samtidigt väljer bransch för företaget. Det kan också ses som att entreprenörer med hjälp av makthavare i länder har skapat den globala trenden och globaliseringen då de kunnat se att konsumenter skulle efterfråga produkter som kan skapas vid en globalare värld. Utifrån dessa premisser blir entreprenören en viktig del för att nya affärsmodeller har kunnat skapas.

Ingen av respondenterna ser att nätverk har påverkat deras affärsmodeller. Till skillnad från andra branscher där nätverk har visat vara en viktig del av affärsmodellen, som till exempel flygbranschen som Tretheway (2004) diskuterar i sin artikel, kan det vara så att mjukvarubranschen inte kan eller inte traditionellt brukar använda sig av nätverken i affärsmodellen. Det skulle kunna vara en möjlighet för företagen i branschen att öka sitt värde, som Sainio et al., (2012) beskriver, genom att använda sig av det i affärsmodellen.

Att inte företagen medvetet använder sig av detta kan verka konstigt. Dock är företagen unga och det kan ha varit på grund av tid- och resursbrist som detta alternativ inte har övervägts. Det kan också vara så att om man producerar en vara genom hela näringskedjan kan det bli svårt att starta ett samarbete med ett nätverk som skulle ha en positiv inverkan på företaget om man inkommerade nätverket i affärsmodellen.

Avslutningsvis är dock samtliga faktorer på ett eller annat sätt viktiga för de i studien tillfrågade respondenterna och företagen. Dock utgör nätverk den faktor som har haft minst påverkan för affärsmodellen enligt respondenterna. Detta kan som sagt bero på att de är unga företag som inte har börjat använda nätverk i affärsmodellen eller att det inte finns något att vinna på att använda sig av just detta för företag inom mjukvarubranschen.

7 Slutsats

I detta kapitel ges svar på forskningsfrågorna i studien och förslag till vidare studier inom ämnet presenteras.

Studien har kommit fram till att born globals-företag väljer en affärsmodell som innebär att deras produkt, som oftast är teknisk, är kostnadsfri och kunderna kan mot betalning premunera på konsulttjänster och denna produkt. De tre medverkande företagen i studien har alla en affärsmodell som är freemium med även med inslag av Software-as-a Service. Gemensam faktor gällande affärsmodell och born globals är att det är den fria mjukvaran, som både freemium och Software-as-a Service förespråkar, är viktigt för företagen. Vid utvecklandet av affärsmodeller för internationalisering är det viktigt att arbeta med affärsdelarna kundsegment, kundrelationer och nyckelpartners vilket återfinns i Business Model Canvas.

Av de bakomliggande faktorerna för affärsmodeller för internationalisering är resurser utifrån det resursbaserade synsättet och bransch viktigt för valet av smodell. Entreprenören är en bakomliggande faktor för samtliga företag i studiens affärsmodell, men inte nödvändigtvis lika genomgående som resurser och bransch. Företagen anser att nätverk inte har påverkat affärsmodellen i någon större omfattning och att globalisering kan ha påverkat affärsmodellen indirekt då svaren har varit varierande.

Företagens syn på faktorerna i studien, visar att de anser att resurser som mjukvarans eller produktens utformning, som viktigare faktorer än vad branschen är för affärsmodellen. Jämfört med forskningen som till exempel från Boter och Holmquist (1996) skiljer det sig då de lyfter fram branschen i valet av affärsmodell. Dock hänger val av produkt och bransch ihop. Företagens val av liknande affärsmodell som i övriga branschen kan ses som stöd till Mets och Kellys (2011) tes om att replikerande affärsmodeller är en beprövad modell. Entreprenören ses av både företagen i studien och forskare (Sainio et al. 2011) som en faktor som indirekt påverkar affärsmodellen. Nätverk skiljer företagen och forskares syn i påverkan på affärsmodellen. Inget av företagen ser globaliseringen som en faktor i affärsmodellen, men att globaliseringen kan ha haft en inverkan för affärsmodellen.

Studien har på så sätt bidragit till att förtydliga att resurserna, som till exempel produkten företagen säljer, inverkar på utformningen av affärsmodellen men så även branschvalet. Studien har även bidragit med att belysa att flera av företagen i studien ser produkten som viktigare än vad branschen är, vilket har lyfts fram som en viktig faktor i forskningen. Att nätverk är en faktor som inte påverkar affärsmodellen i någon större utsträckning för born globalsföretag är också ett av studiens bidrag till forskningen.

7.1 Metodkritik

Kritik gällande studiens metodval och tillvägagångsätt är dels det lilla urvalet men även det stora bortfallet. Med ett större urval hade studien kunnat komma i kontakt med ännu fler företag, vilket hade medfört en större generaliserbarhet. Det finns olika orsaker till varför så få företag valde att ställa upp i studien där en av huvudorsakerna var att de tillfrågade företagen inte hade tid att avsätta för intervjuer. De 32 företag som tillfrågades är alla micro- och små till medelstora företag och kännetecknas av att vara innovativa och verkar inom branscher där det inte finns tidsresurser att avsätta för medverkan i en studie. En enkät skulle kunnat skickas ut istället för att samla in kvantitativ data, vilket kunde ha varit mindre tidskrävande och kunnat leda till fler svar av respondenterna.

7.2 Förslag till vidare forskning

Då studiens urval består av högteknologiska företag kan det vara av intresse för framtida studier att undersöka born globals som är mindre kunskapsintensiva och teknologiskt drivna, för att på så sätt ta reda på hur deras affärsmodeller skiljer sig åt. Studiens urval består av svenska born globalföretag och för en framtida studie kan undersöka ett större urval, som inte bara är begränsat till Sverige.

Framtida studier kan dessutom undersöka born global företag över ett längre tidsperspektiv för att utreda om och varför deras affärsmodeller ändras över exempelvis en 10 års period och vilka faktorer som har den största påverkan för förändringen.

Även kvantitativa studier kan ge en förståelse ur ett annat perspektiv och generaliserbarheten kan bli högre. Andra faktorer kan identifieras för att kunna förklara affärsmodellen samt undersöka hur viktiga dessa är för utformandet. Studier under längre tid kan studera hur affärsmodellen förändras eller hur faktorernas påverkan på affärsmodellen förändras. Även som tidigare tagits upp kan en undersökning göras för att se vilken påverkan företagets kapitalstorlek och marknadsandel har på valet av affärsmodell.

8 Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Almerud, M., Andersson, S., Lindquist, P., (2013): ”Offentligt stöd till små och medelstora företags export och internationalisering”, Kontigo AB, 2013.

Bryman, A., Bell, E., (2010): ”Företagsekonomiska forskningsmetoder”.
Malmö: Liber ekonomi.

Denscombe, M., (2009): ”Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna”, Studentlitteratur, ISBN:9789144050041

Patel, R., & Davidson, B., (2003): ”Forskningsmetodikens grunder”, Student litteratur, Lund, ISBN 91-44-02288-3

SOU (2008): ”Svensk export och internationalisering”, Regeringen SOU 2008:90
ISBN: 978-91-38-23069-5

Mårtensson, S. (2013). ”Nationalencyklopedin”.

8.2 Rapporter

Eurofound (2012), “Born global: The potential of job creation in new international businesses”, Publications Office of the European Union, Luxembourg, sid. 1-80

European Commission (2013), ”Innovation Union Scoreboard 2013”, ISBN 978-92-79-27583-8, sid 1-78

Halldin, T.,(2012): ”Globaliseringsforum Rapport #3 - Born Globals”,
Entreprenörskapsforum, 2012. ISBN: 91-89301-40-4, sid. 1-45.

Tillväxtverket (2012): ”Internationalisering i svenska små och medelstora företag - Företagens villkor och verklighet 2011”, DanagårdLitho AB. Stockholm, februari 2012.
ISBN 978-91-86987-27-5, sid. 1-185.

8.3 Vetenskapliga artiklar

Al-Aali, A. and Teece, D. J. (2014): “International Entrepreneurship and the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective”. Entrepreneurship Theory and Practice, 38: 95–116.

Andersson, S., (2011): "*International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation*". Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 18 No. 3, 2011, sid, 627-643.

Andersson, S. and Wictor, I. (2003): "*Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – the Swedish Case*", Journal of International Entrepreneurship, 1(3), sid. 249–276.

Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). "*Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*", Academy of Management Journal, 43 (5), 909 - 924

Bals, L., Berry, H., & Hartmann, E. (2008). "*What is a "Born global" firm?"*" Working paper, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, United States

Barney, J. (1986). "*Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*". Management Science, 23 (10), 1231-41.

Bell, J., McNaughton, R. and Young, S. (2001), "*Born-again global firms: an extension of the born global phenomenon*", Journal of International Management, Vol. 7, sid. 173-89.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. (2003) "*Toward an Integrative Model of Small Firm Internationalisation*", Journal of International Entrepreneurship, 1, 339-362.

Bidgoli, H. (2010): "*The Handbook of Technology Management*", Volume 2: Supply Chain Management, Marketing and Advertising, and Global Management. Hoboken: John Wiley and Sons. sid 1-931.

Campbell-kelly, M. (2009): "*Historical reflections The rise, fall, and resurrection of software as a service*". Communications of the ACM, May 2009, Vol.52 (5), sid.28-30

Chesbrough, H. (2010), "*Business model innovation: opportunities and barriers*", Long Range Planning, Vol. 43 Nos 2/3, sid. 354-63.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, Vol.11, No.3, sid. 529-555.

Collis, D. J. (1994). Research Note: "*How Valuable are Organizational Capabilities?*", Strategic Management Journal, 15, sid. 143–152.

Freeman, S., Cavusgil, T., (2007): "*Toward a Typology of Commitment States among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization*", Journal of International Marketing, Vol. 15, No. 4, sid. 1-40.

Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006), "*How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization*", Journal of International Marketing, 14 (3), sid. 33-63

Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2009). "Survival and Failure of Born Globals: The Case of Software Firms". In Ibeh, K. and Davies (Eds), S., Contemporary Challenges to International Business. Palgrave Macmillan, UK, sid. 106-125.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V., Dimitratos, P., Solberg, C., & Zucchella, A. (2008): "Born globals: Propositions to help advance the theory". International Business Review, 17(4), sid. 385-401.

Galbreath, J. (2005). "Which resources matter the most to firm success?: An exploratory study of resource-based theory". Technovation, 25, sid. 979-987.

Gary A Knight and S Tamar Cavusgil (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". Journal of International Business Studies. 2004 (35) sid. 124-141.

Goos, M., Hathaway, I. Konings, J. Vandeweyer, M (2013): "High-Technology Employment in the European Union". Vives, Ku Leuven, Discussion Paper. December 2013, sid. 1-57.

Hennart, J-F., (2014), "The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals", entrepreneurship theory and practice, 2014, sid. 117-135, DOI: 10.1111/etap.12076

Holm, D. B., Eriksson, K. & Johanson, J. (1996), "Business networks and cooperation in international business relationships", Journal of International Business Studies, Vol. 27 (5), sid. 1033-1054.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E (1977). "The internationalization process of the firm - A model knowledge development and increasing foreign market commitment", Journal of International Business Studies, 8 (1), sid. 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E (1990), "The mechanism of internationalization", International Marketing Review, 7 (4), sid. 11-24.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E (2006). "Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model", Management International Review, 46 (2), sid. 165-178.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", Journal of International Business Studies (2009) 40, sid. 1411-1431.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", Journal of Management Studies, 12 (3), sid. 305-322.

Jones, M.V. (1999), "The internationalization of small high-technology firms", Journal of International Marketing, Vol. 7 No.4, sid.15-41.

Karagozoglu N., Lindell, M. (1998): "Internalization of Small And Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study", Journal of Small Business Management, January, sid. 44-59.

- Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (1996), "*The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*", in Cavusgil, S. and Madsen, T. (Eds), *Advances in International Marketing*, Vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, sid. 11-26
- Knight, G. Madsen, T.K. and Servais, P. (2004): "*An inquiry into born- global firms in Europe and the USA*", *International Marketing Review* Vol.21 (6), sid. 645-665
- Knight, G., Cavusgil, T., (2004): "*Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2, sid. 124-141.
- Kundu, Sumit K. and Jerome A. Katz, (2003): "*Born-Internationals SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions*", *Small Business Economics*, 20, 25–47.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P. (2007): "*Firms' degree of born globalness, international entrepreneurial orientation and export performance*", *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 3, sid. 253-267.
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Puumalainen, K. (2012), "*Start-up patterns of internationalization: a framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs*", *European Management Journal*, Vol. 30 No.4, sid. 372-385.
- Laanti, R., Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2007). "*The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry*". *Industrial Marketing Management*, 36 (8), sid. 1104 – 1117.
- Li, L., Qian, G., Qian, Z., "*Early internationalization and performance of small high-tech born-globals*", *International Marketing Review*, Vol. 29 No. 5, 2012, sid. 536-561
- Luengo-Prado, M. J., "*Durables, nondurables, down payments and consumption excesses*", *Journal of Monetary Economics*, Vol. 53 (7), 2006, sid. 1509–1539
- Magretta, J. (2002). "*Why Business Models Matter*". *Harvard Business Review*, Vol. 80, May, sid. 86–92
- Mathews, J., Zander I., (2007): "*The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation*", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 3, sid. 387-403.
- Martin Jes Iversen & Mats Larsson (2011), "*Strategic transformations in Danish and Swedish big business in an era of globalisation*", 1973–2008, *Business History*, 53:1, sid. 119-143
- McGrath, R.G. (2010), "*Business models: a discovery-driven approach*", *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2/3, sid. 247-61.
- Moen, Ø. (2002): "*The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters*", *International Marketing Review*, 19 (2), sid. 156-175.

- Miles, M., (1979), “*Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis*”, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, sid. 590-601
- Mudambi, R. & Zahra, S. (2007). “*The survival of international new ventures*”. Journal of International Business Studies, 38 (2), sid. 333-352
- Nambisan, S. (2002). “*Software firm evolution and innovation-orientation*”. Journal of Engineering and Technology Management, 19 (2), sid. 141-165.
- Oivatt, B., McDougall P., (1994): “*Toward a Theory of International New Ventures*”, Journal of international Business studies, 1994;25:1, sid. 45-64
- Osterwalder A. & Pigneur Y., (2010): “*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*”. 1 Edition. Wiley. sid. 1-278.
- Oviatt, B., McDougall, P., Loper, M., (1995): “*Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage*”, The Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 2, sid. 30-44.
- Pujol, N. (2010): “*Freemium: Attributes of an Emerging Business Model*”. Pujol Enterprises LLC. Vol. 1.1. sid. 1-4.
- Quelch, J.A & Klein, L.R. (1996), “*The internet and international marketing*”. Sloan Management Review, Spring, sid. 60-75.
- Rask, M. (2014): “*Internationalization through business model innovation: In search of relevant design dimensions and elements*”. Journal of International Entrepreneurship June 2014, Volume 12, Issue 2, sid. 146-161
- Rennie, Michael W. (1993). “*Global competitiveness: Born global*”. McKinsey Quarterly, (4), sid. 45-52.
- Rialp, A., Rialp, J. and Knight, G.A. (2005), “*The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?*”, International BusinessReview, Vol. 14, sid. 147-66.
- Rosenberg, A, von Rosing, M.; Chase, G.; Omar, R.; Taylor, J. (2011): “*Applying Real World BPM in an SAP Environment*”. SAP PRESS; Edition: 1st Publication. Sid. 1-699.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G., & Zahra, S. (2006). “*A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*”. Academy of Management Review, 31 (4), sid. 914-933.
- Sainio, LM. Saarenketo, S. Nummela, N. Eriksson, T. (2011), “*Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm - The business model perspective*”, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 18 No. 3, 2011, sid. 556-570
- Shafer, S., Smith, H. & Linder, J. (2005). “*The power of business models*”. Business Horizons, Vol.48, No.3, sid. 199-207

Svensson, G (2006): "*A quest for a common terminology: the concept of born globals*", Management Decision, Vol. 44 Iss: 9, sid.1311 - 131

Teece, David J. (2010): "*Business Models, Business Strategy and Innovation*", Long Range Planning, Vol.43, No.2, sid.172-194

Zahra, S.A., Matherne, B.P., Carleton, J.M. (2003), "*Technological resources leveraging and the internationalization of new ventures*", Journal of International Entrepreneurship, Vol. 1 No.2, sid.163-86.

Zahra, S. A. (2005). "*A theory of international new ventures: A decade of research*". Journal of International Business Studies, 36 (1), sid. 20-28.

Zahra, S.A., Korri, J.S., Yu, J. (2005) "*Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation*", International Business Review, Vol. 14, No. 2, sid. 129-146.

Zhou, L., Wu, W.-P., & Luo, X. (2007). "*Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: the Mediating Role of Social Networks*". Journal of International Business Studies, sid. 673-690

8.4 Elektroniska källor

Malmqvist Matthias (2013): "*Här är Sveriges hetaste it-bolag*". Computer Sweden. publicerad den 2013-11-19, hämtad den 2014-02-19.
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.534321/har-ar-sveriges-hetaste-it-bolag>

<http://europa.eu>, hämtad den 2014-05-18

9 Bilagor

9.1 Intervjuguide

Författarna presenterar sig och frågar om det går bra att spela in intervjun.

I. Bakgrund, respondenten och företaget

Kan du ge en kort introduktion om dig själv och dina uppgifter på detta företag samt om företagets verksamhet?

- Vilket år startades företaget?
- Vilka var grundarna av företaget?
- Hur såg organisationen ut vid start av företaget?
- Hur ser organisationen ut idag?
- Berätta om produkten eller tjänsten som ni säljer?
- Antalet anställda idag på företaget?
- Vilken är er marknad? Vilka konkurrenter har ni? Vilka är era kunder?

II. Internationalisering

När började ni med utländsk verksamhet och hur lång tid efter starten var det?

- Vilka var huvudanledningarna till internationaliseringen?
- Hur mycket av er totala omsättning utgörs av den utländska verksamheten?
- Vad var intentionerna med företaget när det startades?

III. Etablering

Varför valde ni att etablera er på den eller de marknader som ni har gjort?

- Hur gick ni tillväga för att komma in på dessa marknader?

IV. Faktorer vid internationalisering

Hur såg ledningsgruppens erfarenhet ut vid uppstarten?

- Hur viktigt är: Innovationen och produkten för ert företag?
- Vilka nätverk och personliga kontakter fanns och användes vid internationaliseringen?
- Skapades några kontakter för att företaget skulle etablera sig internationellt?
- Hur skaffades dessa kontakter i så fall?

V. Avslutande frågor

Fanns det några etableringsproblem?

- Om ni skulle göra en liknande internationalisering idag, vad anser du att företaget skulle gjort annorlunda?
- Hur har företaget förändrats efter internationaliseringen?

9.2 Intervjuguide för uppföljningsintervju

Författarna frågar om det går bra att spela in intervjun.

I. Affärsmodellen

Vad är företagets affärsmodell och hur är den utformad?

- Hur såg affärsmodellen ut vid internationaliseringen?
- Hur ser affärsmodellen ut idag?

II. Globalisering

Har globaliseringen påverkat ert val av affärsmodell?

- På vilket sätt är det gynnande eller missgynnande för er?
- Hur påverkar lagstiftning och kulturer mellan marknader er vilja att internationaliseras?

III. Bransch

Är valet av bransch en faktor och har den påverkat er affärsmodell?

- På vilket sätt har branschen ni verkar inom påverkat er internationalisering?

IV. Entreprenören

Är entreprenören en viktig och avgörande faktor i er affärsmodell?

- Vilken roll har entreprenören i företaget?
- Har rollen förändrats från internationaliseringen till idag?
- Har entreprenörens vision från uppstart av företaget varit att agera globalt?

V. Nätverk

Är nätverk en viktig och avgörande del i er affärsmodell?

- Har ni använt ert nätverk för att komma in på marknaderna?
- Är ert nätverk viktigt eller kan företaget klara sig utan det?

VI. Resursbaserade synsättet

Är Tangibla- (fysiska) och intangibla resurser (icke fysiska, kunskap mm) en viktig och avgörande faktor i er affärsmodell?

- Vilka resurser var viktiga vid internationaliseringen och vilka är det idag?
- Har de resurser som finns, påverkat ert val av internationalisering?