

Nätverk och internationalisering

Martin Johanson



Nätverk och internationalisering

Martin Johanson

Olika sätt att se på nätverk och relationer samt deras betydelse för internationalisering har under de senaste åren blivit en viktig del i forskningsaktiviteterna inom CER, där ett sådant forskningsprojekt pågår sedan 2013 under ledning av Martin Johanson. Det går under namnet "Network, opportunity and turbulence" och ambitionen är att öka kunskapen om nätverkens betydelse för internationaliserande små och medelstora företag. Delresultat har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "Network knowledge and business-relationship value in the foreign market" (Hohenthal, Johanson och Johanson, 2014).

Inledning

Som ett 21:a århundradets "sesam, öppna dig" har begreppet nätverk utvecklats till någonting som antas vara en universell bot mot de flesta problem och åkommor i det moderna samhället. Det gäller inte minst jakten på framgång och tillväxt. Ett sådant område är internationalisering, som per definition är ett begrepp som innebär tillväxt och expansion och som av de flesta tolkas som något positivt. Under de senaste 20 åren har olika nätverksmodeller använts för att beskriva och förstå internationalisering.¹ Tanken med denna rapport är att summera några resultat från, och något av den teoretiska bakgrunden för, den forskning som bedrivits om nätverk och internationalisering de senaste åren.

Relationer och nätverk

Ett nätverk består av en uppsättning relationer, som liksom trådarna i en spindels nät, kopplar ihop nätverket så att det utgör en sammanhängande helhet. Nätverket har per definition ingen given gräns eller slut, utan det är betraktaren själv som definierar var nätverket börjar och var det slutar. Relationerna är således nätverkets minsta beståndsdel och kan endast observeras mellan två motparter, såsom två företag, två organisationsenheter eller två individer. I relationen utför motparterna olika aktiviteter. Det kan handla om att sälja och köpa, eller om att utbyta information. Det som efter hand håller ihop en relation är de investeringar vi gör i den. De kan röra sig om tekniska, finansiella eller emotionella investeringar, vilka gör det smärtsamt att bryta relationen. När sådana investeringar sker, tenderar motparterna att över tiden bli ömsesidigt beroende av varandra. Men för att parterna inledningsvis ska ha anledning att göra dessa relationsspecifika investeringar krävs att de upplever någon form av tillit och förtroende för motparten; att den och den framväxande relationen

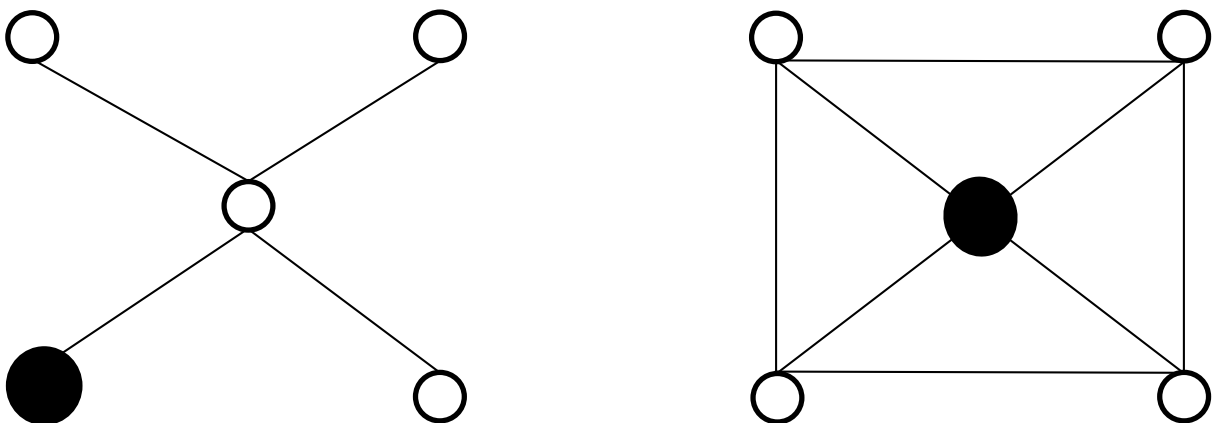
¹ Johanson och Kao (2010).

kan lösa något av de problem de har. Just tillit och förtroende lyfts ofta fram som grundbultar i nätverken och är en förutsättning för att de ska hålla ihop.

Viktiga aspekter för hur relationer utvecklas är också intensiteten och omfattningen på interaktionen, problemlösandet, kommunikationen och samarbetet. Som vi kommer att se är dessa aspekter också avgörande för hur en specifik relation kan fungera som en språngbräda vidare in på en främmande marknad. I många fall stannar internationaliseringen just vid en specifik relation, där motparten får representera företaget på den främmande marknaden.

Lyfter man blicken kan man se att relationerna är kopplade till varandra och bildar en struktur, i form av ett mer eller mindre finmaskigt nät. Det finns olika begrepp för att fånga ett nätverks struktur, men merparten av dessa handlar om mängden relationer i förhållande till det maximala antalet möjliga relationer, dvs. nätverkets densitet eller i vilket utsträckning ett företag är strukturellt inbäddat i ett nätverk. Figur 1 illustrerar två nätverk, där det vänstra har en låg densitet, dvs. det innehåller förhållandevis få relationer, medan det högra, som innehåller lika många företag, har avsevärt fler relationer och därmed en högre densitet. Skillnaderna mellan dessa nätverk har tre konsekvenser:

1. Manöverutrymmet och frihetsgraden är större i det vänstra, helt enkelt eftersom det är färre relationer att ta hänsyn till.
2. Informationsspridningen är större i det högra nätverket, men det är också mer information som repeteras och mycket överflödigt information cirkulerar.
3. Det är svårare att behålla värden och vinster för sig själv i det högra nätverket. Strukturen kommer över tid att leda till att det på grund av informations-spridningen ställs krav på en jämn fördelning av värdena i nätverket.



Figur 1: Strukturell inbäddning i nätverket.

I ett internationaliseringsperspektiv kan vi anta att det är lättare och mindre komplext att etablera sig i det vänstra nätverket, men det finns även en annan aspekt som skiljer nätverken åt och det är ett specifikt företags position, i figurerna visualiserat av den svarta cirkeln. I det högra nätverket intar företaget en central position, vilket i internationaliseringssammanhang kallas innanförskap, där företaget kan styra information och har kännedom om vad som föregår i de olika delarna av nätverket, ofta även i de indirekta relationerna.

Växa i relationerna eller expandera nätverket?

Om nätverk driver internationalisering finns det anledning att fundera över vad denna tillväxt skulle kunna tänkas tas för uttryck i nätverkstermer. Om tillväxt kan antas representera ökad försäljning, inköp, vinst, etc. förstår vi att ökad internationalisering kan ske genom att öka verksamheten i de redan existerande relationerna.² Ökad försäljning till en kund, mer effektiva transporter till en annan kund eller gemensam utveckling av en ny produkt tillsammans med en tredje kund, är alla uttryck för en internationell tillväxt som inte bygger på att företagets nätverk blir större eller att relationer adderas. Dessa förändringar kan för utomstående te sig triviala och är ibland till och med osynliga, men de bidrar till att ge det stabila nätverket dess dynamiska innehåll och eftersom internationalisering ofta initialt sker med hjälp av agenter och distributörer är tillväxten och expansionen av relationer med dessa det vanligaste sättet att växa. Vi vet också att när sedan tillväxten börjar ske bortom den första relationen är det genom att information flödar genom just denna som företaget kan expandera vidare.

Det vi oftast ser som expansion i nätverk på främmande marknader avser skapande och utveckling av helt nya relationer och det vanligaste sättet är att företaget adderar helt nya relationer till nätverket, vilket framför allt sker genom att företaget erbjuder marknaden nya och kompletterande produkter eller distributionssätt. På sådant sätt blir nätverket tätare och får fler relationer.

Den förmodligen svåraste metoden är att bryta och ersätta redan existerande relationer på den främmande marknadens nätverk. Antalet relationer ökar inte men företaget tvingas övertyga kunder och leverantörer om att dess erbjudande är bättre och att de bör ersätta någon av sina motpartner med det utländska företaget.

En tredje nätverksstrategi som under de senaste årtiondena blivit allt vanligare, särskilt bland stora företag, är att förvärva existerande relationer genom att antingen förvärva eller fusionera med ett företag på marknaden och därmed få tillgång till dess affärsrelationer. I takt med att fler företag säljer tjänster och där den viktigaste interna

² Hohenthal et al. (2014).

resursen är kunskap, är det kritiska inte de fasta tillgångarna och produktionsanläggningarna, utan just att komma åt affärsrelationerna.

Affärsnätverk och sociala nätverk

Forskningen om nätverket går i sär vad gäller det som står i fokus. I huvudsak finns två perspektiv som dominerar, varav det första, som traditionellt är starkt bland forskare i de nordiska länderna, analyserar relationer mellan företag. Hur de samarbetar, hur viktiga de är för varandra samt hur de gör affärer, är några av de frågor som är centrala. Det är i mångt och mycket en marknadsföringsforskning som primärt syftar till att förstå företagets strategi på marknaden och syftet är därför ofta att analysera processer och dynamik i nätverken. Det andra synsättet ligger på individnivå, och handlar om att förstå sociala strukturers betydelse för konkurrens, innovation och kunskapsspridning.³ Under de senaste åren har dessa båda synsätt allt oftare kommit att kombineras i syfte att exploatera styrkorna med de olika synsätten, framför allt vad gäller småföretags internationalisering.

Vad kommer först, nätverket eller affären?

Även om nätverk är universella och vi kan förväntas hitta dem varthän vi åker, visar forskningen att deras betydelse och innehåll varierar.⁴ Kulturer och institutioner påverkar således nätverken. Forskningen visar att även om nätverk, såväl affärsnätverk som sociala nätverk, dominerar de flesta marknader, så kan de ha olika drivkrafter och innehåll. Logiken i ett vietnamesiskt nätverk skiljer sig från ett norskt nätverk. Vi vet till exempel att nätverken på västerländska marknader, vilket särskilt gäller svenska nätverk, är extremt prestationsorienterade. Kan företaget inte leverera i relationerna med sina motpartners försvinner det från nätverket. Graden av tillit är stor och behovet av kontroll litet, men det måste gå hand i hand med att företaget producerar kvalitet och resultat. Detta gäller inte minst i de inledande skedena av en relations utveckling. Vi kan därför påstå att nätverket är en produkt av lyckosamma affärer, dvs. affärerna är en förutsättning för att nätverket ska uppstå och finnas till.

I Kina, med dess svaga institutioner och lagstiftning, tvingas företagen förlita sig på nätverken i samhällets alla delar. Det gäller inte minst affärer, där man kan påstå att nätverket inte är ett resultat av affärerna, utan att logiken är tvärtom. Har man inte eller är man inte del av ett existerande nätverk, är det svårt att få någon omfattning på affärerna. Det kinesiska begreppet för detta är "guanxi", vilket innebär att vänner, familj och släktingar är ett påtagligt inslag i affärsnätverken. Det här nationella karaktärsdraget är under förvandling men fortfarande tillräckligt starkt för att påverka

³ Johanson och Lundberg (2016).

⁴ Jansson et al. (2007).

företagens verksamhet i Kina. Vid sidan om svårigheterna att etablera sig för ett utländskt företag innebär guanxi att har man tagit sig in i nätverket är man betrodd och har ett starkt förtroendekapital. Skulle man emellertid göra bort sig fatalt, tappar man ansiktet. Stigmatiseringen blir då total och möjligheterna att reparera skadan är obefintliga.

Behovet av nätverket samt långsiktigheten i affärerna är också något som präglar den japanska marknaden, där etableringarna tar lång tid och vanligen är komplexa. Man talar om "att sitta på stenen", vilket innebär att företaget ska visa att det är trovärdigt, vilket gör att det inte bara ska skörda frukterna utan även ta sin del av nedgångar, recessioner och lågkonjunktur. Det japanska nätverkssynsättet har haft ett enormt inflytande på hur företag organiserar sin marknad i form av relations- och nätverksstrategier. Toyotas nätverk av leverantörer och partners för produktutveckling har påvisat fördelarna med samarbete och tillit och förtroende tas för givet; det är institutionaliserat, och är en grundbult i hela den japanska affärskulturen.

Många marknader utmärks dock av avsaknad av förtroende, det ersätts istället av kontroll, övervakning och bestraffning. Typexempel på detta är Ryssland, där misstänksamhet och misstro präglar affärerna inledningsvis, vilket i sin tur medför att parterna måste övervaka varandra, med konsekvensen att det tar lång tid att utveckla relationer. Skillnaden mellan nätverk i olika länder är naturligtvis något som företag måste ta hänsyn till när det etablerar sig. Långsiktigheten och investeringarna bör således styras av hur nätverken fungerar i de olika länderna.

Slutdiskussion

För många företag är internationalisering en företeelse som förknippas med risk och osäkerhet och för småföretag, som ofta saknar resurser både vad gäller kompetens och finanser, är det nödvändigt att finna partners, både företag och personer, för att etablera verksamhet utomlands. Nätverken förmedlar affärsmöjligheter och är stabila och förutsägbara på många marknader som präglas av turbulens, vilket reducerar osäkerheten. Genom nätverken kan företaget få information och lära sig om kultur och institutioner, men viktigast av allt: i nätverken görs affärerna, vilket genererar intäkter och i förlängningen vinst.

Referenser

Hohenthal, J., Johanson, J. och Johanson, M. (2014), "Network knowledge and business-relationship value in the foreign market". *International Business Review*, Vol. 23, Nr. 1, s. 4-19.

Jansson, H., Johanson, M. och Ramström, J. (2007), "Institutions and business networks: A comparative analysis of the Chinese, Russian, and West European markets". *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, Nr. 7, s. 955-967.

Johanson, M. och Kao, P. T. (2010), Networks in internationalisation, I Pla-Barber, J. och Alegre, J. (Red). *Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence (Progress in International Business Research, Volume 5)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, s. 119-142.

Johanson, M. och Lundberg, H. (2016), Why expatriates' private relations matter, I Thilenius, P., Pahlberg, C. och Havila, V. (Red). *Extending the Business Network Approach: New Territories, New Technologies, New Terms*. London: Palgrave Macmillan, s. 99-120.