

# Bättre kommunikation för fler investeringar

*Delbetänkande av Utredningen för ett effektivt  
offentligt främjande av utländska investeringar*

*Stockholm 2018*



---

STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

---

**SOU 2018:56**

SOU och Ds kan köpas från Norstedts Juridiks kundservice.  
Beställningsadress: Norstedts Juridik, Kundservice, 106 47 Stockholm  
Ordertelefon: 08-598 191 90  
E-post: kundservice@nj.se  
Webbadress: [www.nj.se/offentligapublikationer](http://www.nj.se/offentligapublikationer)

För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Norstedts Juridik AB  
på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

*Svara på remiss – hur och varför*

*Statsrådsberedningen, SB PM 2003:2 (reviderad 2009-05-02).*

En kort handledning för dem som ska svara på remiss.

Häftet är gratis och kan laddas ner som pdf från eller beställas på [regeringen.se/remisser](http://regeringen.se/remisser)

Layout: Kommittéservice, Regeringskansliet

Omslag: Elanders Sverige AB

Tryck: Elanders Sverige AB, Stockholm 2018

ISBN 978-91-38-24834-8

ISSN 0375-250X

# Till statsrådet Ann Linde

## Utrikesdepartementet

Det offentliga främjandet av utländska investeringar i Sverige har ökat i betydelse under senare år. Svenska storföretag expanderar på utländska marknader. En snabb omställning i arbetslivet drivs på av globalisering. Tekniska framsteg och nya behov av både varor och tjänster utvecklas. Utländska investeringar bidrar till att bygga upp ny produktionskapacitet, skapa nya jobb och driva på produktivitet och innovation i Sverige. Därför har utländska investeringar en stigande betydelse för Sveriges välbefinnande, tillväxt och sysselsättning.

Regeringen beslutade den 8 februari 2018 om direktiv till en offentlig utredning för att genomföra en översyn av investeringsfrämjandet. I beslutet framgick att regeringen i juni 2018 ville ha ett delbetänkande som

1. identifierade och analyserade framgångsfaktorer för Sverige samt lokala och regionala styrkeområden, och
2. analyserade den strategiska marknadsföringen av och kommunikation om Sverige och dess regioner som destination för utländska investeringar, samt samordningen kring varumärkesbyggandet.

Statsrådet Ann Linde förordnade verkställande direktören Jan Larsson som särskild utredare fr.o.m. den 1 mars 2018. Samma dag anställdes Susanna Silversol som sekreterare i kommittén.

Som experter förordnades den 1 mars 2018 kanslirådet i Utrikesdepartementet Pia Roed, ämnesrådet i Näringsdepartementet Johan Norin, departementsrådet i Miljö- och energidepartementet Bengt Toresson, militärsakkunniga i Försvarsdepartementet Björn Wollentz, vice verkställande direktören Ulrika Cederskog Sundling, professorn och verkställande direktören Johan Eklund, chefsekonomen Andreas Hatzigeorgiou, verkställande direktörerna Isabella de Feudis och Stefan

Johansson, affärsutvecklaren Torbjörn Bengtsson och head of international business Peter Alberius samt national economic developer Ann-Christine Schmidt. Experterna har sammanträtt vid två tillfällen för att behandla uppdraget för delbetänkandet.

Delbetänkandet är formulerat i vi-form, men det är utredaren ensam som är ansvarig för såväl fakta och analys som förslag och bedömningar.

Under arbetet med delbetänkandet har intervjuer med över 70 myndighets-, organisations-, och näringslivsföreträdare och ett antal investeringsfrämjandeaktörer på nationell och regional nivå genomförts. Studiebesök på plats har gjorts i utredningens tre referensländer Nederländerna, Danmark och Finland. Utredningen har även deltagit vid ett antal för delbetänkandet relevanta möten och konferenser, bl.a. med Team Sweden och Team Sweden Invest samt vid Business Swedens regionmöte för investeringsfrämjande.

I samarbete med utredningen har Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) genomfört en enkätundersökning med utländska företag som investerat i Sverige under de senaste fem åren. Resultaten från undersökningen redovisas i delbetänkandet.

Utredningen får härmed överlämna delbetänkandet *Bättre kommunikation för fler investeringar* (SOU 2018:56), i vilket redovisas uppdraget om en förbättrad kommunikation och marknadsföring av Sverige som destination för utländska investeringar. De ytterligare frågor som uppdraget omfattar – ansvarsfördelning, samverkan mellan de aktörer som finns inom investeringsfrämjandet, former för en långsiktig finansiering till regionernas investeringsfrämjande samt hinder som försvårar utländska investeringar och förslag på en samordnad rapportering – kommer att behandlas i utredningens slutbetänkande som ska lämnas senast den 31 december 2018.

Stockholm den 15 juni 2018

Jan Larsson

/ Susanna Silversol

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>13</b>
1.1 Utredningens uppdrag .....	13
1.1.1 Kostnader och uppföljning .....	14
1.2 Definitioner .....	16
1.3 Varför utländska investeringar? .....	18
<b>2 Sveriges framgångsfaktorer och styrkeområden</b> .....	<b>23</b>
2.1 Bakgrund .....	23
2.2 Sveriges framgångsfaktorer .....	35
2.2.1 Regionala och lokala styrkeområden .....	35
2.2.2 Sveriges position i index, och hur de kan och ska tolkas .....	43
2.2.3 Sammanfattning och slutsatser .....	49
2.3 Resultat av enkätundersökningen .....	51
2.3.1 Planer på nya investeringar .....	51
2.3.2 Lojalitetsindex – Net Promoter Score (NPS) .....	53
2.3.3 Rangordning av olika styrke- och svaghetsområden .....	54
2.3.4 Resultatet för enskilda frågeställningar .....	57
2.4 Slutsatser: utredningens bedömning .....	73

<b>3</b>	<b>Strategisk kommunikation och marknadsföring.....</b>	<b>77</b>
3.1	Direktivens frågeställning .....	77
3.2	Vad är och varför behövs strategisk kommunikation? .....	78
3.2.1	Allmän teori.....	78
3.2.2	Nationellt varumärkesarbete .....	80
3.2.3	Aktörer inom nation branding och offentlig diplomati.....	82
3.2.4	Internationella jämförelser inom nation branding och offentlig diplomati .....	89
3.2.5	Desinformation .....	92
3.3	Strategisk kommunikation från intresse till investering .....	94
3.3.1	Varumärket Sverige .....	96
3.3.2	Syftesbaserad kommunikation om Sverige som destination för utländska investeringar .....	101
3.3.3	Processer för investeringsrelationer.....	116
3.3.4	Eftervård .....	130

## **Litteraturförteckning..... 135**

### **Bilagor**

Bilaga 1	Kommittédirektiv 2018:3.....	141
Bilaga 2	Utredningens experter .....	147
Bilaga 3	Intervjuade.....	149

# Sammanfattning

Utländska investeringar<sup>1</sup> bidrar till ökad tillväxt, sysselsättning, produktivitet och innovation samt internationalisering av svensk ekonomi. På en internationell marknad med globala värdekedjor ökar betydelsen av strategisk marknadsföring av och kommunikation om Sverige som destination för utländska investeringar.

Denna utrednings uppdrag är att göra en översyn av det offentliga främjandet av utländska investeringar i Sverige. Delbetänkandet behandlar uppdraget om en förbättring av den samlade strategiska marknadsföringen av Sverige som destination för utländska investeringar.

Det finns många aktörer som är involverade i investeringsfrämjandet i Sverige. Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) ansvarar för det statligt finansierade investeringsfrämjandet. Även regionala och lokala investeringsfrämjandeaktörer har en central roll då alla investeringar sker i ett lokalt sammanhang. Till detta tillkommer berörda myndigheter och andra offentliga och privata aktörer. Utredningen ska i slutbetänkandet analysera och föreslå förbättringar i fråga om målformulering, ansvarsfördelning och samverkan mellan aktörer. Uppdraget innefattar även att identifiera hinder för investeringar och lämna förslag på hur berörda myndigheter och andra offentliga aktörer kan involveras för en samordnad rapportering av sådana investeringshinder. Dessa frågor berörs inte i delbetänkandet.

---

<sup>1</sup> Utländska investeringar är ett brett begrepp med vilket utredningen syftar på direktinvesteringar i form av nyetableringar, förvärv och fusioner, liksom samarbetsavtal och investeringar i forsknings- och innovationssamarbeten samt expansionsinvesteringar.

## Slutsatser

Utredningen drar ett antal övergripande slutsatser:

1. Arbetet med såväl nationella framgångsfaktorer som lokala och regionala styrkeområden bedrivs med kraft och framgång runt de behov som uppstår och efterfrågas. Det innebär att relativt många regioner har identifierat samma eller liknande styrkeområden och att Sveriges framgångsfaktorer och styrkeområden ofta är relativt lika andra länders. Inom de områden som valts är därför konkurrensen stor både mellan regioner i Sverige och mellan regioner i norra Europa.
2. Framgångsfaktorer och styrkeområden skulle kunna bli skarpare genom en mer framåtblickande analys av de kommande investeringsbehoven och på vilket sätt Sverige skulle kunna positionera sig för att marknadsföra sig mot den typen av investeringar. Det tar tid att etablera en upplevelse av ett land, och genom ett mer proaktivt förhållningssätt till positionering skulle Sverige kunna finna mer unika styrkeområden och arbeta upp en förståelse för svenska framtida framgångsfaktorer.
3. Svenska institutet (SI) bör ha det övergripande generella ansvaret för att samordna varumärkesbyggandet för Sverige, och i det arbetet lägga en bas som fungerar för såväl bistånd och demokrati som export och investeringar i Sverige. I det ingår att arbeta med och genom Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet (NSU) och göra NSU och framför allt dess arbete mer känt hos de många olika intressenterna inom svenskt varumärkesbyggande.
4. Det saknas i dag en strategi och kommunikationsplan specifikt för att öka de utländska investeringarna i Sverige. En sådan bör utvecklas av Business Sweden, i nära samarbete med Utrikesdepartementet (UD) som uppdragsgivare. Strategin, den strategiska planen och framför allt innehållet i kommunikationen bör vidare förankras med deltagarna i samverkansgruppen Team Sweden Invest för att säkra att alla som har intresse kan förstärka kommunikationen och undvika suboptimering och motverkande kommunikation.



5. De svenska insatserna för att finna, bearbeta och utveckla kundrelationer med potentiella investerare är väl utvecklade. Ett program för att öka digitala stöd i processen och integrera säljverksamhet med kommunikation genomförs av Business Sweden under 2018. Såväl intervjuer med svenska främjandeaktörer och utländska främjandeorganisationer som jämförelser av resurser visar tydligt att Sverige riskerar att halka efter i utlandsrepresentationen för investeringsfrämjandet. Därför föreslås ökade anslag för att Sverige ska kunna företrädas nära de potentiella investerarnas hemmamarknad, gärna i kombination med svenska innovations- och forskningsråd.
6. Sverige har en outvecklad eftervård av de företag som har investerat i landet. Jämförbara länder har en betydligt effektivare kontakt med företagen genom uppföljande intervjuer, enkätundersökningar och olika former av nätverkande. Andra länder har också mer utvecklade metoder för att välkomna personal och medföljande när nya företag etablerar sig i landet. I de länder där eftervården prioriteras utgör också investeringar av nyetablerade företag en betydande andel av de utländska investeringarna. Utländsk personal som etablerat sig i Sverige är också ofta viktiga påverkare inför nya beslut både i sina egna företag och gentemot andra företag i hemlandet. Därför bör Sverige utveckla en mer aktiv organisation både nationellt och regionalt för att följa upp hur företagen upplever sin etablering, vilket stöd man behöver för att göra tilläggsinvesteringar och säkerställa att personal och medföljande trivs i Sverige.
7. Det finns en i huvudsak starkt positiv upplevelse av Sverige bland de utländska företag som har etablerat sig här. I en enkätundersökning som Business Sweden har genomfört i nära samarbete med utredningen uppger 72 procent av företagen som har investerat i Sverige de senaste fem åren att de planerar att expandera sin verksamhet i landet inom de närmaste åren. I ett s.k. lojalitetstest, eller en mätning av Net Promoter Score (NPS), får Sverige ett index på 5 procent, vilket antyder att respondenterna generellt sett har en benägenhet att tala väl om Sverige. Svårigheter att hitta rätt kompetens är det viktigaste hindret för att expandera i Sverige. Kompetensbristen upplevs som speciellt allvarlig inom branscherna eftermarknad, produktutveckling och affärstjänster.

8. En rangordning av olika styrke- och svaghetsområden visar att företagens representanter upplever att faktorer som berör marknad och effektivitet talar mycket starkt för att investera i Sverige, medan tillgång till prisvärd energi och andra insatsvaror och tillgången på bostäder rangordnas lågt:
- *Marknad och effektivitet.* De tillfrågade företagen upplever att närheten till kunder, bra flygförbindelser och närhet till samarbetspartners talar mycket starkt för att investera i Sverige.
  - *Arbetsmarknad.* Även arbetsmarknadsrelaterade faktorer som tillgång till kompetens, låg nivå av arbetsmarknadskonflikter och svensk ledarskapskultur ses generellt som relevanta styrkeområden för Sverige.
  - *Innovationsinsatser.* De svenska insatserna för att främja samarbete och innovation – samverkan om forskning och utveckling samt svenska testmarknader hamnar i mitten av de testade potentiella styrkeområdena.
  - *Att leva i Sverige.* Att leva i landet upplevs som ett starkt talande skäl för att investera i Sverige vad beträffar livskvaliteten för medföljande och Sveriges väl utvecklade jämställdhet och jämlikhet. En mycket negativ uppfattning om tillgången till bostäder drar dock ned snittvärdet inom kategorin.
  - *Att verka i Sverige.* De företag som svarade i undersökningen upplever inte möjligheterna att rekrytera kompetens från utlandet som en faktor som talar till Sveriges fördel. Inte heller priset på energi och insatsvaror eller möjligheterna att bedriva hållbar produktion och få tillgång till grön el upplevs som några starka skäl till att etablera sig i Sverige.

## Kostnader

I tabellen nedan ges en översikt av de förslag med kostnadspåverkan som presenteras i utredningen.

### Förslag i utredningen med kostnadspåverkan

Förslag	Kostnad, årlig, tkr	Ansvarig
Stärk Business Swedens kommunikationskapacitet för investeringsfrämjande genom att etablera en kommunikationsstrategi, utveckla en kommunikationsplan och öka resurser för kampanjer och digitala verktyg för att förstärka Sveriges attraktivitet som investeringsland, öka medvetenheten om Sveriges framgångsfaktorer och styrkeområden, samt vidga förståelsen för samverkansprogrammen och testbäddar.	12 000	Business Sweden
Säkerställ och formalisera en "kontaktpunkts-funktion", eller SPOC (Single Point of Contact). En sådan SPOC ska vara en samordnande funktion som bistår den nationella eller regionala kundansvarige med kartläggning av behov och myndighetskontakter.	2 500	Business Sweden
Skapa en framtidsorienterad analys av styrkeområden. Tillväxtanalys ges i uppdrag att undersöka framtidens potentiella svenska styrkeområden och årligen dra slutsatser, arrangera möten och samordna med andra tillväxtorienterade myndigheter och verksamheter.	2 000	Tillväxtanalys
Inrätta en Welcome to Sweden-funktion. Business Sweden bör studera de olika försök att etablera Welcome to Sweden-funktioner och expatcenters, bl.a. i Lund, Göteborg och Stockholm. 2 miljoner kronor bör avsättas under 2019 för att genomföra pilotprojekt på en sådan funktion, samt etablera expat-nätverk. Ett koncept bör utvecklas och finansiering säkras så att fler regioner kan anamma den i ett nationellt system. Samma summa bör avsättas för att framgent kunna samordna sådana funktioner regionalt och lokalt.	4 000	Business Sweden
Stärk eftervården av gjorda investeringar. Etablera en pilot där Business Sweden följer upp gjorda investeringar i Sverige genom intervjuer, enkätundersökningar och fortsatt stöd vid potentiella nya investeringar. En sådan "investor relations"-funktion ska ansvara för utvärdering av företagens upplevelser av Sverige och baserat på de insikterna författa årsrapporter om investeringsklimatet.	4 000	Business Sweden
Inrätta verktyg och en kommuncoach. En stödfunktion och kommuncoach inrättas på Business Sweden i syfte att stötta lokala företrädare inför investeringsbesök i beslutsprocessen.	800	Business Sweden
Ökad permanent utlandsrepresentation för investeringsfrämjande.	15 000	Business Sweden
Parallellt med de framgångsrika exportfrämjandeinsatserna inom Born Globals-uppdraget och programmet Going Global bör en verksamhet inrättas för att inom samma ramar gynna även investeringsfrämjandet.	750	Business Sweden, SISP

Stärk Svenska institutets roll i samordningen och utvecklingen av det generella varumärkesarbetet för Sverige.	2 000	Svenska institutet
Utvärderingsuppdrag Tillväxtanalys (totalt 4 mnkr, periodiserad över de kommande fyra åren).	1 000	Tillväxtanalys
<b>Summa</b>	<b>44 050</b>	

Det är utredningens bedömning att de föreslagna åtgärderna inom fyra år kommer att ha en avsevärt positiv effekt på statsfinanserna eftersom de bidrar till ökad ekonomisk aktivitet och därmed högre sysselsättning och större skatteintäkter.

Business Sweden uppskattar att de har en potential att i det närmaste fördubbla antalet högkvalitativa investeringar (så kallade HQI) till 50 stycken per år från och med 2020 – förutsatt att man kan använda större resurser för marknadsföring, försäljning och eftervård. Utredningen menar att de förslag som presenteras i detta delbetänkande bör kunna räcka för en sådan positiv utveckling.

De samhällsekonomiska effekterna av 20 fler HQI per år torde vida överstiga de förslag till kostnadsökningar som utredningen föreslår. Tidigare analyser som är gjorda på uppdrag av Invest Sweden visar på stora positiva samhällseffekter av investeringsfrämjande. Den senaste analysen som kommit till utredningens kännedom är dock från 2011.

Därför bör de satsningar som här föreslås utvärderas efter fyra år, dvs. under 2023, för att säkerställa att de insatser som möjliggjorts genom satsningarna netto har bidragit positivt till den svenska samhällsekonomin.

Tillväxtanalys bör få i uppdrag att utveckla en utvärderingsmodell för investeringsfrämjandet på samhällsekonomin och utvärdera de satsningar som här föreslås. Om åtgärderna inte bidrar positivt till statens finanser och ekonomiska utveckling bör de omprövas eller avskaffas.

Under de förutsättningarna bör finansieringen av förslagen i första hand ske genom ökade anslag i den kommande budgetberedningen.

I andra hand bör förslagen finansieras genom omfördelning av sakanslagen för myndigheter eller medel för regeringsuppdrag till andra organisationer som är inblandade i svenskt tillväxtfrämjande och arbetet med Sverigebilden.

# 1 Inledning

## 1.1 Utredningens uppdrag

Utredningen har haft i uppdrag att göra en översyn av det offentliga främjandet av utländska investeringar i Sverige. I utredningens direktiv (Dir. 2018:3) konstateras att betydelsen av investeringsfrämjandet i Sverige har ökat under senare år. Som en följd av att svenska storföretag expanderar på främst utländska marknader behöver nya arbetstillfällen skapas i utländska företag som etablerar sig i Sverige.

Direktiven pekar på att utländska företag redan i dag har en stor betydelse för svensk sysselsättning och tillväxt. 600 000–700 000 personer är i dagsläget sysselsatta i drygt 14 000 utlandsägda dotterbolag i Sverige. Det noteras att utöver att tillföra kapital, kunskap, kompetenser och nya marknader bidrar utländska investeringar till ökad konkurrens och produktivitet. Samtidigt står utlandsägda bolag för ungefär hälften av den svenska varuexporten, som samlat bidrar till cirka 45 procent av Sveriges bruttonationalprodukt.

Sverige kan i sin tur bidra till att stärka företagens innovationskraft och affärer. Strategiska partnerskap, samarbete inom forskning och utveckling och internationella investeringar eftersöks aktivt av både större etablerade svenska företag och mindre startup-företag, varför det finns potential att attrahera kunskap och innovationskraft genom utländska investeringar i Sverige.

I dag arbetar många länder med att strategiskt marknadsföra sig gentemot internationella företag och andra internationella investerare. Mot bakgrund av detta har utredaren inom ramen för delbetänkandet i uppdrag att:

- med utgångspunkt i de nyckelområden som prioriteras av Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden), identifiera och analysera framgångsfaktorer för Sverige som destination för ut-

ländska investeringar, inklusive lokala och regionala styrkeområden, t.ex. faktorer kopplade till samverkansprogrammen och Sveriges testbäddar,

- analysera strategisk marknadsföring av och kommunikation om Sverige och dess regioner som destination för utländska investeringar, inklusive kommunikationskanaler, samt analysera samordning kring varumärkesbyggande och vid behov föreslå förbättringar, och
- analysera hur jämförbara länder såsom Nederländerna, Danmark och Finland, arbetar med investeringsfrämjande och belysa modeller, samarbeten, strategisk kommunikation och andra lösningar som Sverige kan inspireras av.

Utredningens ambition är att genom de förslag som ges bidra till en effektivare marknadsföring av Sverige som destination för utländska investeringar.

### 1.1.1 Kostnader och uppföljning

I delbetänkandet föreslås årliga utgiftsökningar om drygt 44 miljoner kronor för att stärka arbetet med framgångsfaktorer, varumärkesbyggande för Sverige, förbättrad marknadsföring och kommunikation för investeringar, förbättrade säljverktyg och ökad representation i utlandet samt en helt ny verksamhet för att underlätta för personal och medföljande i utländska bolag att etablera sig i Sverige och beslutsfattare i utländska bolag som nyligen etablerat sig i Sverige att motivera fler investeringar.

Den allra största delen av de resurserna föreslås tilldelas Business Sweden. Det är behäftat med några speciella omständigheter. Business Sweden är nämligen inte en myndighet, utan bedriver en omfattande konkurrensutsatt konsultverksamhet vid sidan av de båda statliga uppdragen att främja export och investeringar. Under 2017 uppgick det statliga uppdraget för investeringsfrämjande till 64 miljoner kronor, dvs. mindre än en tredjedel av de intäkter Business Sweden fick från externa kunder genom exportrelaterade konsulttjänster. Totalt sett uppgick investeringsfrämjandet till cirka 10 procent av Business Swedens totala verksamhet.

Sedan 2015 har Business Sweden genererat ett positivt resultat, på i genomsnitt 20 miljoner kronor. Dessförinnan var resultatet negativt sedan sammanslagningen 2013. Svenska staten och regeringskansliet är således både delägare och en stor kund – bland många fler mindre kunder – till Business Sweden.

I remissrundan till förslaget om att slå samman Exportrådet och Invest Sweden 2013, och i riksdagsbehandlingen restes farhågor om att investeringsfrämjandet riskerade att urholkas vid en sammanslagning och att statens inflytande över investeringsfrämjandet efter en sammanslagning inte var tillräckligt kartlagt.

För att säkerställa en effektiv kontroll styrs Business Sweden på ett sätt som är snarlikt styrningen av myndigheter, genom riktlinjebrev, regelbunden dialog, revision och årsrapportering.

I riktlinjebrevet bestäms hur Business Sweden ska åiterrapportera sin verksamhet till uppdragsgivaren, UD. För verksamhetsåret 2018 ska åiterrapporteringen ske genom bl.a. ”uppföljning av intäkter samt kostnader i förhållande till budgeten”, redovisning av ”prestationer och effekter, med hänsyn till utfallet av de specifika resultatindikatorer som anges” samt redogörelse kring den mer långsiktiga, strategiska inriktningen för verksamheten i relation till målen för verksamheten.”

Därtill ges Business Sweden i uppdrag att redovisa verksamhet och uppnådda resultat inom ett antal mer konkreta områden, så som möjligtvis de prioriterade områdena, marknadsföring, pågående investeringsprocesser, antal förfrågningar, antal genomförda informationsinsatser och antal högkvalitativa utländska investeringar ”till vilka Business Sweden på ett betydande sätt medverkat”.

I riktlinjebrevet för 2018 anges också att ”på särskild begäran från den statliga ägaren ska Business Sweden kunna redovisa sina intäkter för enskilda program eller aktiviteter fördelat på olika intäktskällor”.

Under en utvecklingsfas är det naturligt för både en ägare och en kund att vilja intensifiera sin delaktighet och öka sin insyn i arbetet som bedrivs. Därför bör UD under 2018 och 2019 öka sitt fokus på att samarbeta med Business Sweden i uppbyggnaden av den nya kommunikationsstrategin för investeringsfrämjandet.

Inom ramen för de medel som avsätts till Business Sweden för att utveckla sin kommunikationsplan samt sina kommunikativa verktyg och innehållet i kampanjerna bör Business Sweden arbeta fram och

presentera för UD en detaljerad utvecklingsplan utifrån de kommunikativa delarna i Team Sweden Invests strategiska inriktningsdokument, det pågående utvecklingsarbetet av marknadsföring och kommunikation inom Business Sweden samt de i utredningen föreslagna åtgärderna.

Efter det att UD som beställare och Business Sweden som utförare är överens om inriktning, budget och kostnadsfördelning gentemot andra delar av Business Swedens verksamhet där samverkan kan ske, bör resurser tilldelas.

En liknande process bör upprättas mellan UD och Business Sweden för årliga kommunikationsplaner och budgetförslag runt kampanjer, utveckling av verktyg och andra kommunikationsrelaterade utgifter för att UD och regeringen ska involveras i de operativa avvägningarna under uppbyggnaden av ett nytt arbetssätt. Innan kampanjer eller andra större kommunikationsinsatser sjösätts bör de dessutom förankras inom samverkansgruppen Team Sweden Invest för att säkerställa kunskap och delaktighet i de kommunikationsinsatser som genomförs.

Utredningen föreslår vidare att Tillväxtanalys ges i uppdrag att utveckla en utvärderingsmodell och under 2023 utvärdera de samhälls-ekonomiska effekterna av de nya åtgärderna samt de totala resurserna som läggs på investeringsfrämjande.

## 1.2 Definitioner

### *Begreppet utländska investeringar*

Utländska investeringar är ett brett begrepp som innefattar olika typer av investeringar som nyetableringar, förvärv och fusioner, samarbetsavtal och investeringar i forsknings- och innovationssamarbeten samt expansionsinvesteringar.

En utländsk direktinvestering (eng. *Foreign Direct Investment (FDI)*) uppstår när en utländsk aktör investerar kapital i ett företag i ett annat land. Då aktierna eller röstvärdet utgör minst 10 procent räknas investeringen som en direktinvestering, medan investeringar med mindre ägarandelar klassas som en portföljinvestering och är en ren finansiell placering. Syftet vid en direktinvestering är att påverka



verksamheten genom att skapa ett bestående inflytande i det utländska företags ledning.<sup>1</sup>

Direktinvesteringar sker främst genom då företag gör en ny-etablering från grunden (en s.k. *greenfield*-investering) och genom förvärv och fusioner (sammanslagningar) där ett företag köper upp eller går ihop med ett redan existerande företag eller verksamhet i utlandet (e.g. *Mergers and Acquisitions (M&A)*).<sup>2</sup> I Sverige är nyetablering den vanligaste etableringsformen för utländska bolag (44 procent under 2015) följt av förvärv (34 procent) och fusion (1.7 procent).<sup>3</sup>

### *Utländska investeringar – flöden och tillgångar*

Flödet av utländska investeringar ingår i ett lands betalningsbalansstatistik och samlas in av Statistiska centralbyrån (SCB) på Riksbankens uppdrag.

Under 2016 uppgick det globala inflödet av utländska direktinvesteringar till 1,75 biljoner USD.<sup>4</sup> <sup>5</sup> I Sverige uppgick inflödet av utländska direktinvesteringar 2016 till 104 miljarder kronor, vilket är i nivå med det genomsnittliga inflödet under perioden 2000–2016.<sup>6</sup> Under 2016 uppgick de utländska direktinvesteringstillgångarna i Sverige till 2 725 miljarder kronor, motsvarande 62 procent av BNP.<sup>7</sup> Svensk ekonomi är alltså starkt internationaliserad, även jämfört med andra OECD-länder.

Det utländska ägandet i Sverige är främst koncentrerat till företag från Norden och andra europeiska länder. Under de senaste åren har asiatiska företag, främst från Kina och Indien, ökat sin närvaro på den

---

<sup>1</sup> OECD definierar FDI som “a category of cross-border investment made by a resident in one economy (the direct investor) with the objective of establishing a lasting interest in an enterprise (the direct investment enterprise) that is resident in an economy other than that of the direct investor.” (OECD (2008) *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, 4th Edition, s. 17.)

<sup>2</sup> OECD (2008) *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, 4th Edition, s.17.

<sup>3</sup> Tillväxtanalys (2017) *Utländska företag i svenskt näringsliv – bot eller möjlighet?*, s. 20.

<sup>4</sup> UNCTAD (2017) *UNCTAD Handbook of Statistics 2017 – Economic trends, Fact sheet #9: Foreign direct investment*.

<sup>5</sup> 1 USD = 8,64 SEK (juni 2018).

<sup>6</sup> Business Sweden (2018) *När företagen investerar – Sverige i den globala konkurrensen om direktinvesteringar*.

<sup>7</sup> Ibid.

svenska marknaden. Små länder med förmånlig skattelagstiftning<sup>8</sup> som Luxemburg och Guernsey har även fått en mer framträdande roll.<sup>9</sup> Företag från Nederländerna och Luxemburg är genom holdingbolag stora investerare i Sverige, även om moderbolaget ofta finns på annan ort.<sup>10</sup> Det kan noteras att samtliga transaktioner som ingår i statistiken över inflödet av utländska direktinvesteringar i Sverige är av rent finansiella karaktär. För att bedöma resultatet av investeringsfrämjande verksamhet använder sig främjandeaktörer därför ofta av referensmått som också fångar upp i vilket utsträckning investeringar omvandlas i utländsk operativ verksamhet. En del av referensmåten tas upp i nästa avsnitt.

### 1.3 Varför utländska investeringar?

Investeringsfrämjandets nytta för Sveriges ekonomi har lyfts fram i Sveriges exportstrategi (skr. 2015/16:48) och ett flertal tidigare utredningar och rapporter.<sup>11</sup> Utländska investeringar till Sverige bidrar till ökad tillväxt och sysselsättning. I Sverige ökade det utländska ägandet kraftigt efter en rad förvärv och fusioner under det sena 1990-talet<sup>12</sup> och år 2016 fanns cirka 630 000 anställda vid drygt 14 000 utlandsägda företag i Sverige.<sup>13</sup>

Totalt sett av alla anställda i utländska företag 2016 var 62 procent (393 073 personer) anställda i tjänstesektorn, 32 procent inom tillverkningsindustrin (200 525 personer) och 5 procent inom byggsektorn. Fördelat per bransch inom tjänstesektorn hade de utlands-

---

<sup>8</sup> Utredningen ska enligt direktiven inte lämna skatteförslag men betänkandet SOU 2016:46 *En hållbar, transparent och konkurrenskraftig fondmarknad* har behandlat de skatteskillnader mellan länder som föreligger.

<sup>9</sup> Tillväxtanalys (2017) *Utländska företag i svenskt näringsliv – hot eller möjlighet?*.

<sup>10</sup> Business Sweden (2018) *När företagen investerar – Sverige i den globala konkurrensen om direktinvesteringar*.

<sup>11</sup> Utrikesdepartementet (2015) *Sveriges Exportstrategi*, s. 22; SOU 2011:21 *En utrikesförvaltning i världsklass*, s. 225-6; Ds 2011:29 *Översyn av myndighetsstrukturen för Sverige-, handels- och investeringsfrämjande*, s. 24-25; Arthur D. Little (2007) *Oberoende översyn av Sveriges export- och investeringsfrämjande åtgärder.*, s. 11-12; SOU 2001:109 *Statens roll för att främja viktiga utländska investeringar i Sverige*, s. 35-9.

<sup>12</sup> Ökningen följde utländska uppköp av ett antal svenska multinationella företag som Nobel/Akzo 1994, Pharmacia/Upjohn 1995, Saab Automobile/General Motors 1998, Stora/Enso 1998, Enator/Tieto 1999, Volvo Personvagnar/Ford 1999, Astra/Zeneca 1999, Aga/Linde 2000 samt Arla/MD Foods 2000.

<sup>13</sup> Tillväxtanalys (2017) *Utländska företag 2016*.

ägda företagen flest anställda inom partihandeln (71 650); detaljhandeln (51 727); och transport och magasinering (43 641). Inom tillverkningsindustrin fanns flest anställda inom transportmedelsindustrin (47 549) och dator och elektroindustrin (42 830).<sup>14</sup>

Över tid har företagsstrukturerna förändrats och i dag uppvisar mindre bolag med aktiva ägare högre tillväxt och skapar fler jobb än passivt ägda företag. Detta ställer högre krav på förbättrade villkor för entreprenörer men även för att kapital attraheras till Sverige.<sup>15</sup>

Utlandsägda bolag bidrar till en ökad internationalisering av svensk ekonomi, bl.a. genom att exportens andel av produktionen stiger. I dag står utlandsägda bolag för ungefär hälften av den svenska varuexporten, som samlat bidrar till cirka 45 procent av Sveriges BNP.

Multinationella företag (eng. *Multinational Enterprises (MNEs)*) är mer produktiva än nationella företag. Skillnaden i produktivitet i utlandsägda MNE jämfört med nationella företag är betydande (31 procent) enligt en rapport av Tillväxtanalys. Ofta har de multinationella företagen ägarspecifika tillgångar så som en unik produkt eller produktionsprocess och starka varumärken. Svenska företag som förvärvas av utländska bolag är dessutom ofta redan produktiva med en hög andel kvalificerad arbetskraft (*russinplockning*).<sup>16</sup>

Utländska uppköp av inhemska bolag har också positiva produktivitetseffekter efter förvärvet genom bl.a. teknologi- och kunskapsöverföringar och produktivitetshöjande investeringar i t.ex. maskiner (direkta produktivitetseffekter). Omgivande företag gynnas också av att kunskap och teknologi 'spiller över' från utlandsägda bolag (indirekta produktivitetseffekter).<sup>17</sup> I Sverige är den s.k. spill-over-effekten påtaglig bland start-up bolagen.<sup>18</sup>

Utlandsägda bolag har även stor betydelse inom forskning och utveckling (FoU). År 2015 investerade utländska företag 32 miljarder kronor i FoU i Sverige, vilket motsvarar 42 procent av näringslivets FoU-utgifter.<sup>19</sup> Utländska investeringar i forsknings- och innova-

---

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Swedish Private Equity & Venture Capital Association (SVCA) & McKinsey & Company (2015) *Aktiva Ägare Skapar Fler Jobb*.

<sup>16</sup> Tillväxtanalys (2017) *Utländska företag i svenskt näringsliv – hot eller möjlighet?*.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Business Sweden (2018) *När företagen investerar – Sverige i den globala konkurrensen om direktinvesteringar*.

<sup>19</sup> Ibid.

tionsssamarbeten är mycket viktiga för att bibehålla Sveriges attraktivitetposition som en ledande kunskapsnation med ett av världens främsta innovationssystem.<sup>20</sup> För att främja de investeringarna på sikt krävs att Sverige utvecklar strategiska relationer med både ledande och framväxande kunskapsekonomier, inom ramen för internationella innovationssamarbeten.

Sveriges attraktionskraft för utländska investeringar i forskning- och innovationssamarbeten bygger bl.a. på förmågan till systemtänkande och kapacitet att lösa globala samhällsutmaningar genom samskapande eller *co-creation* mellan näringsliv, akademi och offentlig sektor. Framstående forskningsinfrastruktur som European Spallation Source (ESS), MAX IV-laboratoriet i Lund och annan infrastruktur för innovation som attraktiva test- och demonstrationsmiljöer (initiativet Testbädd Sverige) bidrar också till att locka kapital och kompetens till landet. Målsättningen med Testbädd Sverige är att det ska bli mer attraktivt att investera i svenska forsknings- och innovationsmiljöer.

När mindre innovativa företag köps upp av internationella företag är syftet i majoriteten av fallen att komma åt immateriella rättigheter och kompetens, snarare än marknad. Det gör att det köpande företaget inte nödvändigtvis väljer att fortsätta utveckla företaget i Sverige, utan ofta väljer att flytta kompetensen till andra länder. Det är därför av vikt att svenskt investeringsfrämjande redan då ett företags köps upp börjar bearbeta köparna för att få dem att behålla sin investering i Sverige och helst gärna öka investeringen i forskning och innovation i dessa företag.

Utredningen noterar att vissa risker avseende russinplockning finns i relation till högteknologier som är av betydelse för Sverige, inom bl.a. försvarssektorn eller andra samhällsviktiga funktioner som infrastruktur och IT. Till dessa frågor avser utredningen att återkomma i slutbetänkandet.

---

<sup>20</sup> Internationaliseringsutredningens delbetänkande SOU 2018:3 *En strategisk agenda för internationalisering* behandlar främjarfrågor och högre utbildning. I delbetänkandet föreslås bl.a. ett tätt samarbete mellan regering, myndigheter och lärosäten för att skapa intresse och möjligheter för utländsk etablering av utbildnings- eller forskningsverksamhet vid svenska lärosäten och annan kunskapsintensiv verksamhet i Sverige.

### *Ökad global protektionism och granskning av direktinvesteringar*

Utländska direktinvesteringar regleras inte på global nivå eller av Världshandelsorganisationen WTO. Samtidigt finns en obalans i globala flöden av direktinvesteringar. Under de senaste åren har fokus till stor del riktats mot Kina som begränsar utländska investerares tillgång till den inhemska marknaden genom att klassa investeringar enligt en *Foreign Investment Catalogue* efter om de tillhör uppmontrade, tillåtna, begränsade eller förbjudna industrier.<sup>21</sup> Samtidigt har Kinas investeringar i Europa och Nordamerika ökat mer än dubbelt mellan 2015–2016 från 41 miljarder USD till 94,2 miljarder USD.<sup>22</sup>

Det är värt att notera Kinas utgående investeringar under 2017 minskade för första gången på ett årtionde. Delvis härrör detta från inhemska regleringar i Kina som begränsar utgående investeringar, bl.a. inom sektorer som fastigheter, hotell och restaurang samt sport och underhållning. I Sverige steg investeringarna från Kina dock betydligt under 2017 genom två stora affärer: Wandas förvärv av Nordic Cinemas och Shanyings förvärv av Nordic Paper. Mot den bakgrunden har nya initiativ tagits till ökad granskning av direktinvesteringar i USA och Europa, både på EU-nivå och i enskilda medlemsstater som bl.a. Tyskland och Storbritannien.<sup>23</sup> Utredningen ska i slutbetänkandet beakta pågående arbete inom EU om utländska direktinvesteringar, inklusive förslaget att inrätta en ram för granskning av utländska direktinvesteringar. Utredningen ska även beakta arbetet i utredningen om vissa säkerhetsskyddsfrågor (Ju 2017:08) och kommittén om förbättrat skydd för totalförsvärsverksamhet (Fö 2017:02).

I ett alltmer protektionistiskt geopolitiskt klimat är det viktigt att Sverige fortsätter arbetet för att underlätta en öppen global världshandel som främjar ekonomisk utveckling. Samtidigt finns ett behov att skydda grundläggande intressen vid utländska direktinvesteringar.

---

<sup>21</sup> Copenhagen Economics (2017) *FDI In and Out of Sweden*.

<sup>22</sup> 1 USD = 8,64 SEK (juni 2018).

<sup>23</sup> Baker McKenzie (2018) *Rising Tension. Assessing China's FDI drop in Europe and North America*.



## 2 Sveriges framgångsfaktorer och styrkeområden

Med utgångspunkt i Sveriges export- och investeringsråd (Business Swedens) prioriterade nyckelområden för investeringsfrämjandet ger detta kapitel ger en översikt över olika initiativ som syftar till att bygga upp nationella och regionala styrkeområden. Vi drar också paralleller till utredningens tre referensländer Finland, Nederländerna och Danmark samt går igenom Sveriges rankning i ett antal internationella index med betydelse för investeringsfrämjandet. Slutligen presenteras resultaten från en undersökning om Sveriges investeringsklimat genomförd av Business Sweden i nära samarbete med utredningen.

### 2.1 Bakgrund

#### Varför styrkeområden?

Utländska investeringar sker i global konkurrens men i en lokal miljö. Många länder arbetar med strategisk kommunikation och marknadsföring för att vässa det nationella erbjudandet till utländska investerare. Som tabellen visar använder nationella investeringsfrämjandeaktörer i jämförbara länder som Finland, Nederländerna och Danmark liknande argument som Sverige för att locka till sig utländska investeringar. För att vässa det investeringsfrämjande erbjudandet är det därför viktigt att identifiera och kraftsamla kring Sveriges framgångsfaktorer och styrkeområden på nationell och regional nivå.

Business Swedens prioriterade nyckelområden inom kompetens-, resurs- och marknadsdrivna investeringar utgör en viktig grund för att bygga ett nära samarbete med regionala investeringsfrämjande

aktörer inom styrkeområden. Alla kan inte vara bra på ”allt” – snarare finns det en styrka i att nischa sig och bygga upp spetskompetens. På så sätt bidrar nationella och regionala styrkeområden till att stärka Sveriges globala konkurrenskraft.

**Tabell 2.1 Liknande argument används av nationella investeringsfrämjare**

En översikt över Sverige, Finland, Nederländerna och Danmark

Sverige	Finland	Nederländerna	Danmark
Framåttänkande & företagsvänligt	Företagsklimat	Strategiskt läge	Enklast i Europa att bedriva affärsverksamhet
Skarpa hjärnor & öppna sinnen	Konkurrenskraftig arbetskraft	Internationellt företagsklimat	Produktiv & motiverad arbetskraft
Kvalitet & effektivitet i centrum	Trygg lekplats	Överlägsen infrastruktur	Kostnadseffektiv & flexibel arbetsmarknad
Full marknads-tillgång till Europa	Dynamisk startup scen	Konkurrenskraftigt skatteklimat	Väl ansluten infrastruktur
Stabilitet & hållbarhet som standard	Läget mellan öst & väst	Högutbildad, flerspråkig arbetskraft	FoU & innovationsmiljö i världsklass
	Pålitlig infrastruktur	Kreativ & innovativ miljö	
	Öppet samhälle	Blomstrande sektorer	
	Finlands plats i rankningar	Exceptionell livskvalitet	

*Källor:* Business Sweden, Invest in Finland, Invest in Holland och Invest in Denmark.

## Business Sweden

Business Sweden ansvarar för det statligt finansierade investeringsfrämjandet. Business Sweden ägs av svenska staten och Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU) och bildades 1 januari 2013 då Exportrådet och Invest Sweden slogs samman.

Anslagen för Business Swedens verksamhet beslutas av Riksdagen. För 2018 uppgår den statliga finansieringen för den investeringsfrämjande verksamheten till 67,3 miljoner kronor. Av denna summa kommer 10 miljoner kronor från regeringens exportstrategi genom ett årligt tillskott under åren 2016–2019.



*Anställda inom investeringsfrämjandet i internationell jämförelse*

Business Sweden fanns den 31 december 2017 representerat på 53 egna kontor med totalt 480 anställda, varav 363 i utlandet och 117 i Sverige. De för investeringsfrämjandet prioriterade utlandsmarknaderna är USA, Kina, Indien, Japan, Sydkorea, Tyskland och Storbritannien.

Antalet anställda inom investeringsfrämjandet uppskattades i slutet av 2017 uppgå till totalt cirka 40 årsarbetskrafter, varav hälften i Sverige och hälften i utlandet. Detta motsvarar cirka 8 procent av den totala personalstyrkan. I utlandet fördelas tjänsterna på flera medarbetare som ibland delar sin arbetstid mellan investerings- och exportfrämjande. Som komplement till de egna personalresurserna anlitar Business Sweden underkonsulter med specialistkompetens.

I Business Swedens uppdrag ingår att samverka med Sveriges regioner i syfte att skapa förutsättningar för internationella investeringar regionalt och lokalt. Samverkan sker med svenska offentliga regionala och lokala samarbetspartners i hela landet.

Liksom i Sverige konstaterar utredningen att det finns en mängd relevanta aktörer inom investeringsfrämjandet i referensländerna Finland, Danmark och Nederländerna. I detta avsnitt ligger fokus främst på centrala investeringsfrämjare med ett nationellt investeringsfrämjaruppdrag motsvarande Business Swedens. En del andra investeringsfrämjaraktörer presenteras endast mycket kortfattat här.

*Invest in Finland* är en del av den nybildade organisationen *Business Finland*. Förutom investeringsfrämjande ingår i den nya centraliserade organisationen även aktörer inom export-, innovations-, och turismfrämjande. På Invest in Finland arbetar totalt cirka 35 personer med investeringsfrämjande, varav runt 20 personer i Helsingfors och regionerna samt 15 personer utomlands. Liksom på Business Sweden utgörs en del av personalen av delade resurser, vilket inte anses vara optimalt. Genom en extraordinär satsning från Arbets- och näringsministeriet har närvaron på den prioriterade geografiska marknaden Kina utökats från en till fyra personer i en temporär satsning som man hoppas kunna permanentera.

*Invest in Denmark* är organisatoriskt en del av Exportrådet, som i sin tur är en del av det danska Utrikesdepartementet sedan 2001. Totalt arbetar på Invest in Denmark runt 50 investeringsfrämjare, varav cirka 29 på 12 utlandsmarknader, 10 på UD och 10 i regionerna.

Danmark har även sedan 2006 satsat stort på innovation som en del i främjandearbetet. Genom ett samarbete mellan UD och Departementet för Forskning och Högre Utbildning finns danska innovationscenter *Innovation Centre Denmark* i dag i åtta städer.<sup>1</sup> På de flesta kontoren finns runt 6–7 experter, men Silicon Valley har flest (21 anställda) och Sao Paolo har minst (tre anställda). Ett nytt kontor med särskilt fokus på life science kommer att öppnas i Boston under 2018.

Det finns ett nära etablerat samarbete med regionala investeringsfrämjandeorganisationer som *Copenhagen Capacity*. I nuläget diskuteras dock en förenklingsprocess inom investeringsfrämjandet för att minska antalet aktörer genom att skapa en nationell investeringsfrämjandestyrelse. Det finns en uppfattning hos Invest in Denmark om att de regionala aktörerna skapar för mycket duplikation i investeringsfrämjandet.

Den centrala investeringsfrämjandeaktören i Nederländerna är *Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)*. NFIA är en operationell enhet under det nederländska Ekonomi- och klimatdepartementet. NFIA har totalt 115 anställda, varav 35 på huvudkontoret i Haag och 80 utomlands. NFIA har ingen egen regional personal. I utlandet arbetar NFIA:s personal vanligtvis på ambassader och konsulat.

Nätverket *Invest in Holland* lanserades under 2015 och har i dag 12 deltagande aktörer. En gemensam strategi utgör basen för samarbetet. Relationer med existerande investerare (eng. *Investor Relations*) står för en betydande del av Invest in Hollands verksamhet och genererar en stor andel nya leads.

I Nederländerna finns även *StartupDelta*, ett ideellt offentligt-privat partnerskap som arbetar aktivt på den internationella marknaden med att locka investeringar inom techsektorn och kompetens samt förstärka ekosystemet för start-ups. StartupDelta fokuserar främst på kontaktskapande mellan entreprenörer, banker, riskkapitalinvestorer och stora företag.

Utredningen noterar att det i dag saknas transparens om olika nationella investeringsfrämjandeaktörer. Inom Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD) pågår dock ett arbete

---

<sup>1</sup> Innovation Centre Denmark finns i Brasilien (São Paulo), Indien (New Delhi och Bangalore), Israel (Tel Aviv), Kina (Shanghai), Sydkorea (Seoul), Tyskland (München) och USA (Silicon Valley och Boston, som öppnar under 2018).

för ökad kunskap om internationell investeringsfrämjande verksamhet, där Business Sweden deltar.

**Tabell 2.2 Uppskattning av investeringsfrämjanderesurser**

Sverige, Finland, Danmark och Nederländerna

	Nationellt/regionalt	Utlandskontor	Totalt
Sverige	20	20	40
Finland	20	15	35
Danmark	20	29	49
Nederländerna	35	80	115

*Källor:* Business Sweden, Invest in Finland, Invest in Denmark och Invest in Holland.

Som framgår av tabellen finns det i dag stora variationer i antalet främjare. Sverige har i dagsläget en fjärdedel (20) av Nederländernas resurser (80) i utlandet. Nederländerna har även störst antal anställda totalt sett (115) och Finland lägst (35). Samtidigt vittnar samtliga av de nationella investeringsfrämjandeaktörerna i utredningens referensländer om vikten av närvaro och nätverkande för att stimulera generering av leads. Fysisk närvaro anses vara en avgörande konkurrensfördel och ett komplement till digitala kanaler. Regionala investeringsfrämjare i Sverige efterfrågar också en förstärkning av Business Swedens utlandsorganisation, med fokus på tillväxtländer i Asien men även i viktiga europeiska handelspartners som Tyskland.

För att stå sig i den internationella konkurrensen om utländska investeringar behöver Sverige öka sin utlandsnärvaro av investeringsfrämjare stort. Utredningen gör därför bedömningen att den internationella representationen som bedriver investeringsfrämjande verksamhet bör utvidgas. Resursfördelningen bör utgå ifrån Business Swedens prioriterade geografiska utlandsmarknader.

### *Ökade satsningar i Storbritannien till följd av brexit*

Inför brexit, Storbritanniens utträde ur EU, har Business Sweden i likhet med de nationella investeringsfrämjandeaktörerna i Finland, Danmark och Nederländerna tagit beslut om en ökad satsning på verksamheten i Storbritannien. Noterbart är att Nederländerna ökat personalstyrkan i Haag såväl som i Storbritannien. En del av förstärkningen har redan gett utdelning – Nederländerna vann i början

av 2018 kampanjen om EU:s läkemedelsmyndighet EMA. Det kan noteras att Sverige, Finland och Danmark också hade kampanjer för EMA.

En rapport av Business Sweden på uppdrag av regeringen konstaterade bl.a. att cirka en femtedel av svenska företag i Storbritannien eventuellt kan omlokalisera investeringar från den brittiska marknaden till följd av brexit. Rapporten rekommenderade bl.a. förstärkt marknadsföring mot utvalda utländska företag och investerare med särskilt fokus på IT och telekom (ICT), datacenter, life science, fordonsindustri och övrig tillverkande industri samt finansiella tjänster.<sup>2</sup>

### **Business Swedens prioriterade nyckelområden**

Business Sweden ansvarar för Sveriges statliga investeringsfrämjande. Regeringen beslutar om inriktningen för den statliga investeringsfrämjandeverksamheten i ett gemensamt riktlinjebrev till Business Sweden med två separata avsnitt för export- respektive investeringsfrämjande. Enligt årsuppdraget för 2018 ska Business Sweden främja och öka antalet utländska investeringar i Sverige som skapar sysselsättning eller tillför kapital, kompetens och marknader till det svenska näringslivet i alla delar av landet. Utländska investeringar som leder till ny produktion i och export från Sverige och som bidrar till att stärka strategiska kluster och innovationsmiljöer ska ges särskild uppmärksamhet. I övrigt omfattar Business Swedens uppdrag nyetableringar, expansionsinvesteringar, samarbetsavtal, förvärv och fusioner.<sup>3</sup>

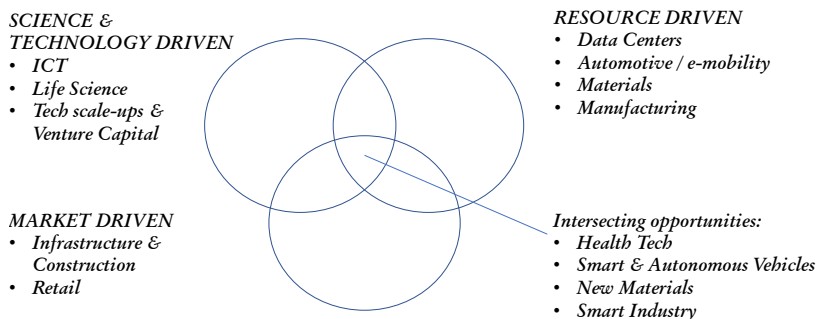
Business Swedens strategiska inriktning för det företagsnära investeringsfrämjandet fokuserar på tre huvudsakliga drivkrafter bakom internationella företags investeringar: tillgång till kompetens, resurser och marknader. Företagens behov under investeringsprocessen skiljer sig beroende på de tre drivkrafterna, som påverkar alla investeringsområden men i varierande utsträckning. Genom att utgå från kompetens (eng. *Science & Technology*), resurser (eng. *Resources*) och marknader (eng. *Market*) har Business Sweden identifierat ett antal prioriterade nyckelområden för investeringsfrämjandet enligt figuren.

---

<sup>2</sup> Business Sweden (2016) *Internationella Investeringar Efter Brexit – Möjligheter för Sverige*.

<sup>3</sup> Utrikesdepartementet (2017) *Riktlinjer för budgetåret 2018 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet*.

Figur 2.1 Business Swedens prioriterade nyckelområden



*Not:* Utredningen använder sig genomgående av Business Swedens terminologi för investeringsfrämjandets prioriterade nyckelområden, som också används i kommunikation med regeringen. Flertalet engelska benämningar som ICT och life science är i dag vedertagna.

*Källa:* Business Sweden.

Inom majoriteten av de nyckelområdena har Business Sweden även identifierat profilområden för investeringsfrämjandet. Tabellen ger en översikt av utvecklingen av dessa områden mellan 2015–2018 baserat på Business Swedens redovisningar av det statliga uppdraget från 2015–2017. Det framgår att det skett få större förändringar inom de prioriterade nyckelområdena under de senaste åren. Life science, ICT, Datacenter, Materials, Manufacturing, Infrastructure & Construction samt Retail återfinns bland de områden som förblivit prioriterade. Däremot finns inte längre Logistics, Travel & Tourism eller Contact Centers bland nyckelområdena. Under 2016 togs ett beslut att upphöra med det proaktiva arbetet med Cleantech till följd av en relativ ökning inom området Automotive. I detta skede överfördes även allokerade resurser för Cleantech till Automotive.

Samtidigt har förändringar skett inom profilområden med nytt fokus på bl.a. Health Tech, Fintech och New Materials sedan 2018. Under 2017 tillkom Electromobility (e-mobility) som innefattar bl.a. batterier, elbilar, hybridbussar och laddstolpar.

Smart industri-uppdraget för 2016–2019 inom ramen för regeringens nyindustrialiseringsstrategi tillkom 2017 under området Manufacturing. Uppdraget har synergier med och förstärker Business Swedens *Invest Manufacturing Initiative (IMI)*.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Invest Manufacturing Initiative (IMI) är ett arbetssätt som tillämpas av Business Sweden och ett antal regionala investeringsfrämjandeaktörer inom ramen för investeringsområdet Manufacturing och regeringsuppdraget Smart Industri. IMI verkar för att internationella företag med industriell verksamhet i Sverige expanderar sin verksamhet.

Utredningen kan konstatera att de flesta förändringar som gjorts inom Business Swedens nyckelområden för investeringsfrämjandet har skett genom variationer av profilområden. Vi ser en potential för en tydligare redovisning av övergripande nyckelområden och specifika profilområden i Business Swedens årsredovisning till regeringen.

**Tabell 2.3 Business Swedens prioriterade nyckelområden 2015–2018**

Investerings- och profilområden med allokerad budget för proaktivt investeringsfrämjande

2015	2016	2017	2018
<u>Life Science</u>	<u>Life Science</u>	<u>Life Science</u>	<u>Life Science</u>
Medicinteknik	Medicinteknik	Medicinteknik	Health Tech
Bioteknik	Bioteknik	Bioteknik	Medicinteknik
Läkemedel	Läkemedel	Läkemedel	Bioteknik Läkemedel
<u>ICT</u>	<u>ICT</u>	<u>ICT</u>	<u>ICT</u>
Kommunikationsteknik	Kommunikationsteknik	Kommunikations- teknik	Connected devices
Dataspelsutveckling	Dataspelsutveckling	Dataspelsutveckling	Computer game tech & develop- ment
IT-konsulttjänster	IT-konsulttjänster	IT-konsulttjänster	Digitalisation
Elektronikutveckling	Riskkapital till svenska tech start-ups	Riskkapital till sven- ska tech start-ups	Autonomous & connected vehicles
Riskkapital till svenska start-ups	Uppkopplade bilar	Smarta fordon	VC & tech scale- ups
Internet of Things	Internet of Things	Internet of Things	Fintech
<u>Datacenter</u>	<u>Datacenter</u>	<u>Datacenter</u>	<u>Datacenter</u>
<u>Materials</u>	<u>Materials</u>	<u>Materials</u>	<u>Materials</u>
BioEconomy	BioEconomy	BioEconomy	BioEconomy
Metals & Mining	Metals & Mining	Metals & Mining	Metals & Mining New Materials
<u>Manufacturing</u>	<u>Manufacturing</u>	<u>Manufacturing</u>	<u>Manufacturing</u>
	Invest Manufacturing Initiative (IMI)	Invest Manufacturing Initiative (IMI)	Smart Industry
<u>Construction &amp; Infrastructure</u>	<u>Construction &amp; Infrastructure</u>	<u>Infrastructure &amp; Construction</u>	<u>Infrastructure &amp; Construction</u>
<u>Cleantech</u>	<u>Cleantech/Automotive</u>	<u>Automotive</u>	<u>Automotive</u>
Förnybar energi	Förnybar energi	Electromobility	Electromobility
Hållbara teknologier	Hållbara teknologier		

2015	2016	2017	2018
Miljövänlig fordonsteknik	Miljövänlig fordonsteknik		
<u>Retail</u>	<u>Retail</u>	<u>Retail</u>	<u>Retail</u>
<u>Logistics and Supply Chain</u>	<u>Logistics and Supply Chain</u>	–	–
Internationell tillgänglighet via fraktklinjer	Internationell tillgänglighet via fraktklinjer		
Fastigheter	Fastigheter		
Logistiklösningar för e-handel	Logistiklösningar för e-handel		
Professionella tjänster	Professionella tjänster		
<u>Travel &amp; Tourism</u>	<u>Travel &amp; Tourism</u>	–	–
<u>Contact centers</u>	–	–	–

Källa: Business Swedens årsredovisningar av det statliga uppdraget 2015, 2016, 2017 samt Business Sweden.

### *Business Swedens prioriterade nyckelområden i internationell jämförelse*

Det finns stora överlappningar i Business Swedens prioriterade nyckelområden jämfört med målsektorer (eng. *target sectors*) för den nationella investeringsfrämjande verksamheten i utredningens referensländer Finland, Nederländerna och Danmark.

Som tabellen nedan illustrerar är investeringsområdena life science, ICT och datacenter prioriterade i samtliga länder. Jämförelsen är intressant som illustration av de stora likheter och därmed konkurrens som finns inom de för investeringsfrämjandet identifierade nyckelområdena.

Tabellen visar att Danmark, som framgångsrikt attraherat datacenteretableringar under de senaste åren, marknadsför investeringsområdet som en del av cleantech vilket framhäver hållbarhetsaspekten i investeringserbudet. En mer detaljerad jämförelse av målsektorerna och profilområden i Sverige och referensländerna visar att bl.a. logistik, cleantech och turism, områden som tidigare prioriterats i Business Swedens investeringsfrämjande verksamhet, fortfarande ingår bland Nederländerna, Danmark och Finlands målsektorer. Investeringsmöjligheter inom affärsverksamhet som huvudkontor och servicecenter, liksom innovation och olika typer av testmiljöer, marknadsförs av både Danmark och Nederländerna.

**Tabell 2.4 Sveriges nyckelområden i jämförelse med målsektorer i Finland, Nederländerna och Danmark**

Prioriterade områden av nationella investeringsfrämjandeaktörer

Sveriges nyckelområden	Finland <sup>5</sup>	Nederländerna <sup>6</sup>	Danmark <sup>7</sup>	Konkurrensgrad mellan länder
Life Science	•	•	•	●
ICT	• <i>ICT &amp; Digitalisation</i>	• <i>IT</i>	• <i>(Del av Tech)</i>	●
Datacenter	• <i>(Del av ICT)</i>	• <i>(Del av IT)</i>	• <i>(Del av Cleantech)</i>	●
Materials	• <i>Bioeconomy, Mining</i>	-	-	◐
Manufacturing	-	• <i>(Del av Business Operations)</i>	• <i>Production</i>	◑
Automotive	-	• <i>Testbed for Automotive &amp; Mobility Solutions</i>	• <i>Green Transportation</i>	◑
Infrastructure & Construction	• <i>Wood Construction</i>	-	-	◐
Retail	•	• <i>Marketing &amp; Sales</i>	-	◐

Källor: Business Sweden, Invest in Finland, Invest in Holland och Invest in Denmark.

Sverige har naturligtvis en konkurrensfördel inom de områden som inte prioriteras av jämförbara länder. Inom Materials, där endast Finland också marknadsför Bioeconomy och Mining, har Sverige en

<sup>5</sup> Invest in Finlands målsektorer: Health & Well-being, ICT & Digitalisation, Cleantech, Bioeconomy, Travel & Tourism, Growth Capital samt Other Industries.

<sup>6</sup> Invest in Hollands målsektorer: Life Science & Health, Information Technology, High Tech Systems, Energy, Creative, Aerospace, Agrifood samt Business Operations.

<sup>7</sup> Invest in Danmarks målsektorer: Life Science, Tech, Cleantech, Design & Innovation, Maritime, Food samt Business Operations.



stark position. Genom innovations- och forskningssamarbeten mellan akademi och industri kring nya material samt vidareutveckling av klustersamarbeten kan Sveriges särställning förstärkas ytterligare. Det är därför bra att New Materials ingår bland Business Swedens profilområden för investeringsfrämjandet.

Det ingår inte i utredningens uppdrag att göra en bedömning av Business Swedens prioriterade nyckelområden för investeringsfrämjandet. Vi kan dock konstatera att det finns många överlappningar i de utvalda målssektorer som nationella främjandeaktörer i Sverige och utredningens referensländer prioriterar i den investeringsfrämjande verksamheten. Detta stärker behovet av en vass marknadsföring av Sveriges styrkeområden avpassad till konkurrenterna och gentemot utländska investerares behov.

### *Högkvalitativa investeringar inom prioriterade nyckelområden*

Business Sweden fokuserar i den strategiska inriktningen för investeringsfrämjandet på att främja högkvalitativa investeringar (eng. *High Quality Investments (HQI)*). Syftet är att säkra de internationella investeringar som bäst bidrar till Sverigenyttan genom t.ex. ökad sysselsättning, förstärkning av forskning- och utvecklingsmiljöer (FoU-miljöer) eller den svenska marknaden med ny kompetens och teknologi.

Business Sweden använder en styr- och utvärderingsmodell för att kvalitetsbedöma investeringarna med hjälp av fyra indikatorer för:

1. Investeringens storlek (satsat kapital och planerat antal arbetstillfällen)
2. Investeringens direkta nytta (bidrag till ny teknologi, innovationer, FoU, marknadsutveckling och internationalisering)
3. Investerarens kvalitet (varumärke och historik av internationella investeringar)
4. Investeringens framtida nytta (potential för jobbskapande och expansionsinvesteringar).

Under 2017 definierades 29 av totalt 55 investeringar som högkvalitativa, varav 90 procent av HQI:erna var inom Business Swedens prioriterade investeringsområden, jämfört med 75 procent av samtliga

investeringar. Business Sweden har som mål att uppnå 50 HQI:er per år 2020.

Utländska investerare som valt att förlägga verksamhet eller kapital i Sverige är ur marknadsföringshänseende de främsta internationella ambassadörerna i Sveriges investeringsfrämjande. Andelen investeringar inom prioriterade investeringsområden är dessutom högre bland HQI:erna. Mot bakgrund av detta kan målsättningen på 50 HQI:er per år 2020 p.g.a. kriterier som investeringens storlek och varumärke förväntas bidra till förstärkt marknadsföring av Sverige som destination för utländska investeringar. För att kunna utnyttja den potential som därigenom skapas för eventuella följdinvesteringar behöver Business Sweden ha tillräcklig marknadsföringskapacitet.

### *Investeringsfrämjande för innovativa mindre företag*

Parallellt med högkvalitativa investeringar finns ett behov av ett effektivt investeringsfrämjande för att attrahera mindre innovativa företag till Sverige. Beslut och internationella etableringar i dessa företag sker inte nödvändigtvis på samma sätt som i de större företagen och initialt så handlar det oftare om några enstaka anställda. Dock kan dessa investeringar vara strategiskt viktiga för ekosystemet samt leda till snabb expansion och tillväxt och därför vara minst lika viktiga på sikt.

Investeringsfrämjandet mot de mindre innovativa företagen behöver organiseras på andra sätt än investeringsfrämjandet mot HQI:er. Målgruppen är bredare, det är svårare att identifiera vilka företag att fokusera på och investeringarna är initialt väldigt små. Besluten fattas dessutom oftare utifrån personliga preferenser än företagsekonomiska.

Inom ramen för Exportstrategin har Business Sweden ett särskilt uppdrag att stödja innovativa företag i tidiga faser, s.k. *Born Globals*. Genom en årlig finansiering på 7,5 miljoner kronor driver Business Sweden i nära samarbete med Swedish Incubators and Science Parks (SISP) programmet *Going Global*. Bland *Going Globals* huvudområden ingår bl.a. deltagande i internationella techmässor för nätverksbyggande och möten med investerare och riskkapitalbolag. Business Sweden har även ansvar för att inspirera utländska start-ups att

etablera sig i Sverige samt att koppla ihop stora globala företag med små innovativa bolag.<sup>8</sup>

Utredningen bedömer att Business Sweden genom Born Globals-uppdraget stärkt sitt erbjudande mot mindre innovativa företag i exportfrämjandet, men att det finns fortfarande behov av att i nära samarbete med SISP se över hur investeringsfrämjandet kan organiseras för att attrahera målgruppen.

## 2.2 Sveriges framgångsfaktorer

### 2.2.1 Regionala och lokala styrkeområden

#### *Nyckelområden samt regionala och lokala styrkeområden*

Mot bakgrund av den internationella konkurrensen om investeringar spelar en nära samverkan mellan investeringsfrämjandeaktörer på nationell, regional och lokal nivå inom de prioriterade investeringsområdena en mycket viktig roll i att stärka Sveriges erbjudande till utländska investerare.

Business Sweden samverkar utifrån det proaktiva arbetet med kompetens-, resurs- och marknadsdrivna investeringar inom prioriterade investeringsområden med regionala investeringsfrämjare och andra nyckelaktörer som bl.a. samverkansgruppen Team Sweden Invest och branschorganisationer. Under 2017 hade Business Sweden ett nära samarbete med 17 svenska regioner genom samarbetsavtal.<sup>9</sup> Tabellen ger en översikt över samtliga regioner som Business Sweden samarbetade med i slutet av 2017. Punkterna anger prioriterade investeringsområden där en aktiv samverkan finns med respektive region. Exempelvis samarbetar Business Sweden inom det riktade operativa investeringsfrämjandet för life science med de regionala investeringsfrämjandeaktörerna Invest Stockholm, Invest in Skåne och Business Region Göteborg.

---

<sup>8</sup> Business Sweden (2018) *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Verksamhetsåret 2017*, s. 39.

<sup>9</sup> Sedan årsredovisningen har Business Sweden under 2018 slutit ett nytt samarbetsavtal med Borås (Business Region Borås).

**Tabell 2.5 Business Swedens samarbete med regionala investeringsfrämjare**

Region	ICT	Life Science	Datacenter	Materials	Automotive	Manufacturing	Retail	Infra-structure / Construction	Total
Blekinge (Business Region Blekinge)	•					•			2
Dalarna (Invest in Dalarna)			•	•		•			3
Fyrbodal (Position Väst)			•			•			2
Gävleborg (Invest in Gävleborg)	•		•		•	•			3
Göteborg (Business Region Göteborg)	•	•			•	•	•	•	6
Halland (Region Halland)									0
Jämtland (Business Region Mid Sweden)			•						1
Jönköping (Region Jönköping)						•		•	2
Kalmar (Region Kalmar)									0
Norbotten (Invest in Norrbotten)			•	•	•				3
Sjuhärad									0
Skaraborg									0
Stockholm (Invest Stockholm)	•	•	•	•	•	•	•	•	8
Skåne (Invest in Skåne)	•	•			•	•	•	•	7
Värmland (Business Värmland)				•					1
Västerbotten			•	•					2
Västernorrland (High Coast Invest)			•	•					2
Örebro (Business Region Örebro)						•			1
Östergötland									0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

*Källa:* Business Sweden (2017) Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden Verksamhetsåret 2017, s. 69.

Tabellen visar att de sektorer inom vilka Business Sweden samarbetar med flest antal regioner är Datacenter och Manufacturing (båda 8 regioner), Materials (7 regioner) samt ICT och Automotive (båda 5 regioner).

Storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Skåne särskiljer sig med flest antal etablerade sektorsamarbeten inom mellan 6–8 av samtliga 8 områden. Det är även i storstadsregionerna som det utländska ägandet är koncentrerat; en undersökning av Tillväxtanalys visar att under 2016 fanns 33 procent av alla utländska arbetsställen i Sverige i Stockholms län, 17 procent i Västra Götalands län och 15 procent i Skåne län.<sup>10</sup>

Vi bedömer att arbetet med prioriterade investeringsområden underlättar för investeringsfrämjare på regional och lokal nivå att med Business Swedens stöd kartlägga styrkeområden, vilket stärker Sveriges erbjudande till potentiella internationella investerare.<sup>11</sup>

Det finns dock en målkonflikt mellan att å ena sida behöva göra prioriteringar för att kunna vara skarp i budskapen från ett nationellt perspektiv och å andra sidan fånga upp de ambitioner och speciella förutsättningar som olika regioner eller städer har. Vissa regioner<sup>12</sup> saknar, enligt Business Swedens årsredovisning, ett nära samarbete med Business Sweden, Sveriges nationella investeringsfrämjandektör. Regioner vars styrkeområden faller utanför Business Swedens nyckelområden och proaktiva investeringsfrämjandearbete riskerar därför att missgynnas. Utredningens uppdrag är dock begränsat till att kartlägga och utvärdera styrkeområden och framgångsfaktorer inom de av Business Sweden prioriterade nyckelområdena för investeringsfrämjandet – inte att utvärdera dem. Så här konstateras bara att det finns regionala styrkeområden som faller utanför de nationella nyckelområdena.

---

<sup>10</sup> Tillväxtanalys (2017) *Utländska företag 2016*, s. 14.

<sup>11</sup> Business Sweden organiserar seminarier bl.a. för att höja kunskapen om investeringsfrämjandet i syfte att mobilisera den lokala och regionala nivån samt utveckla specifika värdeerbjudanden (s.k. *value propositions*) hos regionala samarbetspartners. Under intervjuer med utredningen har regionala investeringsfrämjare uttryckt att seminarierna varit av stor hjälp för att definiera och enas om regionala och lokala styrkeområden.

<sup>12</sup> Per december 2017: Halland, Kalmar, Sjuhärad, Skaraborg och Östergötland.

Tabell 2.6 Smart specialisering i Sveriges regioner

Region	Smart specialisering
Blekinge	ICT, Digitalisering, Materialbearbetning
Dalarna	Upplivelsesproduktion, Energieffektivt samhällsbyggande, Avancerad Industri, Hälsa & välfärd
Gotland	Besöksnäring, Livsmedel
Gävleborg	Materialteknologi och hållbar produktion, Smarta hållbara städer/samhällen, Hållbart inkluderande arbetsliv, Bioekonomi, Digitala tjänster/processer
Halland	Hälsa, Grön tillväxt, Besöksnäring, IT
Jämtland-Härjedalen	Entreprenördrivet, Sport, turism, outdoor, Tillverkande industri
Jönköping	Attityder för innovationer, Effektiva processer för innovation, Samverkan för innovation
Kalmar	Boende, Livsmedel, Besöksnäring
Kronoberg	Hållbart boende, Konkurrentkraftig produktion
Norrbottnen	Teknik- och tjänsteutveckling inom industrin, Test- och övningsverksamhet, Energi- och miljöteknik/cleantech, Digitala tjänstenärings, Kulturella och kreativa näringar
Skåne	Smarta hållbara städer, Personlig hälsa, Smarta material
Stockholm	Hälsa vård, omsorg, Gröna transporter/bostäder, Avancerad produktion/material
Södermanland	Avancerad tillverkning för krävande miljöer, Biobaserade näringar; hållbar produktion och effektiv distribution, Verksamhetsnära digitala tjänster
Uppsala	Life science, Energi/miljö, Avancerad produktion, Tech-branschen, Gröna näringar, Besöksnäring
Värmland	Skoglig bioekonomi, Digitalisering av välfärdstjänster, Avancerad tillverkning och komplexa system, Platsens digitaliserade upplevelser, Systemlösningar med solet
Västerbotten	Digitala tjänster, Hälsa och sjukvård Life science, Testverksamhet, Hållbar energi och miljöteknik, Upplevelsenärings
Västernorrland	Skog, IT
Västmanland	Automation, Energi, Järnväg, Välfärd och hälsa
Västra Götaland	Life science, Hållbara transporter, Grön kemi, Textil, Marin miljö och maritima näringar, Material
Örebro	Autonoma digitaliserade intelligenta system, Livsmedel i skärningen hållbarhet, hälsa, miljö & måltid
Östergötland	Effektiv logistik, Affärsmodeller för hållbara systemlösningar, Smarta, säkra och uppkopplade produkter/system, Simulering & visualisering, Avancerade material

*Källa:* Tillväxtverket.

Utredningen noterar även att den ofta kortsiktiga projektfinansieringen av regionala investeringsfrämjandeaktörer utgör ett problem som försvårar ett nationellt sammanhängande arbete med utgångspunkt i

styrkeområden. Utredningen kommer i slutbetänkandet se över frågan om den långsiktiga finansieringen av det regionala investeringsfrämjandet.

### *Smart specialisering*

Smart specialisering är ett begrepp som initierats av EU-kommissionen i syfte att inom regioner prioritera utvalda sektorer och teknologier. I Sverige har Tillväxtverket i uppdrag att samordna smart specialisering på nationell nivå i 21 regioner fram till 2020. För detta syfte har Sverige över fem miljarder kronor i strukturfondsmedel under programperioden.

Tabellen ger en översikt av de områden som identifierats för smart specialisering i Sveriges regioner. Utredningen noterar att arbetet i svenska regioner har kommit olika långt och att trots viss överlappning med Business Swedens prioriterade nyckelområden för investeringsfrämjandet så skiljer sig styrkeområdena åt till stor del. Vi ser därför en potential i att skapa större samordning mellan Business Swedens nyckelområden och regionernas arbete med smart specialisering.

Samtidigt utgör smart specialisering en möjlighet till förstärkt samarbete över regionsgränser och till klusteruppbyggnad, också mellan olika medlemsstater i EU.

Samverkan mellan aktörer på nationell, regional och lokal nivå är en grundläggande förutsättning för investeringsfrämjandet. En god och effektiv samverkan utgör en framgångsfaktor i den internationella konkurrensen om utländska investeringar. Samverkan har också en central roll i regeringens exportstrategi.

Inom ramen för slutbetänkandet har utredningen i uppdrag att föreslå förbättringar i relation till målformulering, ansvarsfördelning, resursättning och samverkan inom investeringsfrämjandet. Därför ges här endast en begränsad översikt av initiativ till förbättrad samverkan inom investeringsfrämjandet. Utredningen bedömer att dessa initiativ utgör framgångsfaktorer för Sverige som destination för utländska investeringar.

### *Team Sweden*

Team Sweden är ett gemensamt nätverk för allt offentligt arbete för att stödja näringslivets export och internationalisering som lanserades genom regeringens exportstrategi 2015.<sup>13</sup>

Utöver Team Sweden högnivågruppen finns tematiska och geografiska Team Sweden-kretsar etablerade. De lokala Team Sweden-kretsarna i utlandet utgörs vanligtvis av Sveriges ambassad och Business Sweden, men även andra relevanta aktörer förekommer.

Samverkansgruppen Team Sweden Invest skapades i oktober 2016 i syfte att kraftsamla och öka samordningen mellan berörda myndigheter för att attrahera utländska investeringar. Gruppen leds och samordnas av Business Sweden och har 17 deltagande organisationer.<sup>14</sup> Gruppen har identifierat två konkreta arbetsområden: talangattraktion och energiintensiva investeringar. Utredningen ska beakta resultatet av Team Sweden Invest inom ramen för slutbetänkandet.

### *Samverkansprogrammen*

Fem samverkansprogram lanserades av regeringen under 2016 i syfte att stärka Sveriges globala innovations- och konkurrenskraft för att lösa globala utmaningar. Samverkansprogrammen är:

- Nästa generations resor och transporter
- Smarta städer
- Cirkulär och biobaserad ekonomi
- Life science
- Uppkopplad industri och nya material.

Genom satsningen på samverkansprogrammen har regeringen identifierat fem svenska styrkeområden för förstärkt samarbete mellan

---

<sup>13</sup> Utrikesdepartementet (2015) *Sveriges Exportstrategi*.

<sup>14</sup> Följande organisationer deltar Team Sweden Invest per januari 2018: ALMI Invest, Business Sweden (sammankallande), Energimyndigheten, High Coast Invest, Invest in Norrbotten, Invest Stockholm, Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), Migrationsverket, Research Institutes of Sweden (RISE), Saminvest, Svenska institutet (SI), Swedish Incubators and Science Parks (SISP), Swedish Venture Capital Association (SVCA), Swedavia, Tillväxtanalys, Tillväxtverket och Vinnova.



offentliga aktörer, näringsliv och universitet, högskola och institut. Förhoppningen är att genom samverkan få ut mer av de investeringar som görs men även bidra till att förstärka näringslivets innovationskraft efter en tid av minskad FoU-intensitet i Sverige jämfört med de flesta konkurrerande länder.<sup>15</sup>

Utredningen bedömer att det finns en potential i att marknadsföra samverkansprogrammen ur ett investeringsfrämjandeperspektiv för att stärka Sveriges erbjudande till internationella investerare.

Ett framgångsrikt exempel på samverkansprogrammets roll i den investeringsfrämjande verksamheten är användningen av life science kontoret och samordnaren som mottagningspunkt där potentiella investerare kan möta Regeringskansliet. Såväl den tidigare life science-samordnaren Anders Lönnberg som den nuvarande Jenni Nordborg har bidragit aktivt till investeringsfrämjandet genom att sammanföra offentliga och privata partners.

Samverkansprogrammen bör också utnyttjas ur marknadsförings-synpunkt i syfte att stärka Sveriges nationsvarumärke genom nation branding och offentlig diplomati. Det finns likväl potential att förstärka samverkansprogrammets internationella aspekt genom samarbeten med utvalda globala partners inom ramen för co-creation.

Detta bör accelereras genom ökat fokus, förslagsvis genom ett uppdrag till Business Sweden att bygga vidare på de toolkits om de fem samverkansprogrammen som Svenska institutet har i uppdrag att utveckla. Arbetet bör fokusera på de tre samverkansprogrammen Nästa generations resor och transporter, Life science samt Uppkopplad industri och nya material som har tydliga synergier med Business Swedens prioriterade nyckelområden. Även det material om startupföretag som SI ska ta fram bör kunna ligga till grund för en kommunikationskampanj riktad mot de prioriterade målgrupperna.

### *Testbädd Sverige – ett svenskt styrkeområde*

Sverige är ett av världens mest innovativa länder och investerar i dag över 3 procent av BNP i FoU, vilket är över genomsnittet i OECD.<sup>16</sup> Svenskar är dessutom tidiga användare (eng. *early adopters*) av produkter och tjänster. Samtidigt ökar den globala konkurrensen för

---

<sup>15</sup> Näringsdepartementet (2017) *Faktablad. Regeringens strategiska samverkansprogram*.

<sup>16</sup> OECD (2016) *Gross domestic spending on R&D*.

att attrahera internationella kunskapsintensiva företag och utvecklingen av produkter och tjänster sker allt snabbare i komplexa globala värdekedjor. Därför har test- och demonstrationsmiljöer, så kallade testbäddar, en viktig roll i att stärka Sveriges erbjudande inom forskning och innovation till utländska företag.

Sveriges innovationsmyndighet Vinnova definierar testbäddar som ”en fysisk eller virtuell miljö där företag, akademi och andra organisationer kan samverka vid utveckling, test och införande av nya produkter, tjänster, processer eller organisatoriska lösningar inom utvalda områden.”<sup>17</sup> Testbäddar delas ofta upp i tre nivåer: laboratorie-, simulerad- och verklig miljö.<sup>18</sup>

Med målsättningen att göra det mer attraktivt att investera i svenska forsknings- och innovationsmiljöer lanserade regeringen därför initiativet Testbädd Sverige under 2016. Syftet med initiativet är att kraftsamla för innovation för att öka Sveriges konkurrenskraft och för att bättre möta samhällsutmaningar inom hållbar utveckling.

Trots att det finns det över 100 testbäddar i Sverige är kunskapen om dem låg. Vinnova har därför i uppdrag att ansvara för en nationell samordnande funktion för att stärka test- och demonstrationsverksamheten i Sverige och marknadsföra dem till företag och investerare. I linje med detta samarbetar Vinnova nära med bl.a. Research Institutes of Sweden AB (RISE AB) och Business Sweden för att stärka den internationella marknadsföringen av relevanta industriella testbäddar i Sverige.

Business Sweden fick 2016 i uppdrag av regeringen att öka kunskapen om Sverige som ett attraktivt land för hållbar industriell produktion och FoU. Inom ramen för det treåriga smart industriuppdraget ska Business Sweden bidra till att bl.a. svenska och utländska investerare väljer att förlägga eller expandera produktion, FoU och testverksamhet i Sverige. Business Sweden ska även använda Testbädd Sverige i det samlade investeringsfrämjandet.

Utredningen bedömer att testbäddar utgör ett styrkeområde i den investeringsfrämjande verksamheten. Samverkan mellan Vinnova, RISE och Business Sweden bör därför fortsätta för att stärka marknadsföringen globalt av Sveriges testbäddar, och det bör utgöra en

---

<sup>17</sup> Vinnovas hemsida, underrubriken *Testbädd Sverige*.

<sup>18</sup> Exempel på de tre nivåerna är MAX IV-laboratoriet i Lund – en testbädd i laboratoriemiljö, Asta Zero i Borås – en testbädd i kontrollerad miljö, och den nationella testbädden för innovativ strålterapi, en testbädd i verklig miljö som är ett samarbete mellan Sveriges sju universitetssjukhus.

självklar del av en strategisk kommunikationsplan för investeringsfrämjandet.

## 2.2.2 Sveriges position i index, och hur de kan och ska tolkas

Sverige gör generellt mycket bra ifrån sig i internationellt jämförande index och rankningar. Investeringar sker i global konkurrens, vilket innebär att Sveriges placering i relation till jämförbara länder i internationella rankningar kan ge en indikation av hur landets investeringsklimat uppfattas av internationella investerare.

I en genomgripande analys<sup>19</sup> av de olika internationella bedömningarna av länders konkurrenskraft konstaterar Christian Ketels och Entreprenörskapsforum att svensk konkurrenskraft är relativt god vad beträffar flera ekonomiska faktorer som inkomstjämlighet, medianinkomst och miljömässig uthållighet. Till stor del drivs detta av en god arbetskraftsproduktivitet kombinerat med en hög sysselsättningsandel. Däremot höjs ett varningens finger för dels bostadsmarknaden, dels för svårigheter att integrera nyanlända i samhället.

Studien konstaterar även att Sverige intar en toppplacering avseende FoU-investeringar samt presterar mycket bra vad gäller möjlighetsdrivet entreprenörskap. Sämre är resultaten dock inom investeringar och internationell handel där Sverige påverkas av vikande ingående direktinvesteringar och trendmässigt minskande exportmarknadsandelar.

I genomgången av grunderna för framtida konkurrenskraft framhålls tillgång till kapital, fysisk infrastruktur, öppenhet, innovationsförmåga, och kvaliteten på företagsledningar och institutioner som styrkeområden där Sverige ligger i framkant. Samtidigt konstateras att Sverige placerar sig i bottenskiktet vad beträffar skattekvot och marginalskatt. Gällande omfattningen av arbetsmarknadsregleringar kommer Sverige långt bakom andra länder, vilket även är fallet för den generella komplexiteten i den administrativa bördan. Studien presenterar ett antal områden som är avgörande för framtida produktivitet och konkurrenskraft där författaren menar att Sverige riskerar att underinvestera jämfört med andra länder:

---

<sup>19</sup> Christian Ketels (2017) *The Swedish Competitiveness Scorecard 2017, Swedish Economic Forum Report 2017: Svensk konkurrenskraft. Har vi problem med den ekonomiska förnyelseförmågan?* Entreprenörskapsforum.

1. Utbildnings och kompetensutveckling. Mer fokus på det individuella lärandet och den kompetensomställning som krävs i ekonomin för att möta en föränderlig arbetsmarknad efterfrågas i studien.
2. Innovationssystemet. Studien ger uttryck för en oro över att större fokus ligger på en breddad grundforskningsbas än på ökad kvalitet i forskningsbasen. Samtidigt uppmärksammas de förbättringar som sker i att överföra forskningsresultat till näringslivet även om studien menar att många operationella problem kvarstår.
3. Arbetsmarknad, entreprenörskap och incitament. Studien efterlyser politiska åtgärder för att förbättra marknadens funktionssätt, skapa incitament och utrusta människor för att framgångsrikt kunna möta de förändringar som sker.

I en sammanfattande kommentar efter att ha värderat de olika jämförelserna av länders konkurrenskraft och bedömt Sveriges relativa position slår studien fast: ”Givet den robusta grunden för konkurrenskraft som en rad svenska regeringar har skapat sedan krisen i börja av 1990-talet, finns det ingen nära förestående risk för ett snabbt fall i ekonomins underliggande styrkor.”

Liknande jämförande studier och internationella index görs i dag inom ett flertal olika områden och indikatorer av en mängd institutioner och organisationer. Vissa jämförelser påverkar bilden av Sverige som land att investera och bo i. Sveriges starka placering i internationella rankningar bör därför ses som en framgångsfaktor för investeringsfrämjandet som bör fortsätta användas i marknadsföringssyfte.

Index och internationella mätningar är dessutom bra verktyg för att identifiera existerande investeringshinder och hur svensk konkurrenskraft och investeringsattraktivitet skulle kunna förbättras. En studie av Jesper Strömbäck och Futurion av runt 40 internationellt jämförande index menar att tillgänglig och välgrundad kunskap och fakta är viktigt inte minst för att Sverige ur ett framtidsperspektiv ska kunna hantera olika utmaningar på ett framgångsrikt sätt.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Strömbäck, J. (2017) *Mellan skönmålning och svartmålning – Sverige i en internationell jämförelse*.

Nedan följer en genomgång av ett urval av centrala internationella index inom områdena demokrati, mänsklig och social rättvisa, miljö och hållbar utveckling samt företagsklimat.

### *Demokrati*

I index som mäter demokrati och mänskliga rättigheter, korrupktion och rättssäkerhet placerar sig Sverige ofta högt. Sverige rankas bl.a. på 3:e plats i *Democracy Index* som mäter fem områden inom demokrati som styrelseskick i 167 länder och territorier,<sup>21</sup> delad 2:a av 199 länder i *Freedom of the Press* som mäter pressfriheten<sup>22</sup> och på delad 6:e plats i *Corruptions Perceptions Index*, som mäter graden av korrupktion i 180 länder och territorier.<sup>23</sup> Sveriges starka positionering bidrar till uppfattningen om Sverige som ett stabilt, demokratiskt och rättssäkert samhälle.

### *Mänsklig och social rättvisa*

Sverige gör även bra ifrån sig inom internationella index över mänsklig och social rättvisa. I *Human Development Index* som mäter mänsklig utveckling rankas Sverige på 14:e plats av 188 länder. När resultaten justeras för graden av ojämlikhet ligger Sverige på 11:e plats.<sup>24</sup> I två index som mäter jämlikhet mellan kvinnor och män, *Gender Inequality Index* och *Gender Gap Index* rankas Sverige på 4:e respektive 5:e plats.<sup>25</sup> *Global Human Capital Index* mäter hur bra länder är på att investera och ta vara på humankapitalet i ett land. I 2017-års index rankas Sverige på 8:e plats av 130 länder.<sup>26</sup> I *Inclusive Development Index*, som mäter graden av inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt i 103 länder, rankas Sverige på 6:e plats.<sup>27</sup> Genom höga placeringar i index över mänsklig och social rättvisa förstärks bilden av Sverige som ett modernt, öppet, inkluderande och bra land att leva i.

---

<sup>21</sup> The Economist Intelligence Unit (2017) *Democracy Index 2017 Free Speech Under Attack*.

<sup>22</sup> Freedom House (2017) *Freedom of the Press 2017*.

<sup>23</sup> Transparency International (2018) *Corruption Perceptions Index 2017*.

<sup>24</sup> United Nations Development Programme (2016) *Human Development Report 2016*, Human Development Index.

<sup>25</sup> United Nations Development Programme (2016) *Human Development Report 2016*, Gender Inequality Index och World Economic Forum (2017) *The Global Gender Gap Report 2017*.

<sup>26</sup> World Economic Forum (2017) *The Global Human Capital Report 2017*.

<sup>27</sup> World Economic Forum (2018) *The Inclusive Development Index 2018*.

### *Miljö och hållbar utveckling*

Inom index över miljö och hållbar utveckling tar Sverige också en ledande placering. I *Sustainable Development Goals Index* som jämför hur långt olika länder kommit i att leva upp mot FN:s hållbarhetsmål kommer Sverige på 1:a plats av 157 länder.<sup>28</sup> *Environmental Performance Index* syftar till att jämföra olika länder gällande skyddet för den mänskliga hälsan och naturens ekosystem. I indexet rankas Sverige på 5:e plats av totalt 180 länder.<sup>29</sup> Sveriges starka positionering globalt i dessa index talar för att hållbarhet kan och bör lyftas fram som ett prioriterat område också i främjararbetet.

### *Företagsklimat*

Det finns ett flertal internationella index som mäter företagsklimatet. Här ingår bl.a. index som mäter faktorer med direkt och indirekt inverkan på företagsklimatet, som konkurrenskraft och innovation. Dessa index har naturligtvis en särskild betydelse för hur attraktivt Sveriges investeringsklimat framstår.

*Doing Business* tas fram av Världsbanken och mäter företagsklimatet i runt 190 länder. I det senaste indexet från 2018 kom Sverige på 10:e plats. Sverige rankas högt när det gäller tillgång till elektricitet (plats 6), fastighetsregistrering (9) och lätthet att starta företag (13). Sverige gör dock sämre ifrån sig i kategorierna kreditgivning (77), verkställande av avtal (36) och skydd av minoritetsinvestorare (29) samt inbetalning av skatt (27) respektive handläggning av bygglov (27). Utredningens referensländer rankades på följande plats i indexet: Danmark (3), Finland (13), Nederländerna (32).<sup>30</sup>

*Global Competitiveness Index* tas fram av Världsekonomiskt forum och mäter konkurrenskraften i 140 länder. Sverige placerade sig i den senaste mätningen på 7:e plats. På 4:e plats rankas Nederländerna, medan Finland och Danmark intar 10:e respektive 12:e plats. Medan Sveriges makroekonomiska klimat (plats 4) fortsätter att förbättras genom fallande budgetunderskott och statsskuld under 2016 visar

<sup>28</sup> Bertelsmann Stiftung och Sustainable Development Solutions Network (2017) *SDG Index and Dashboards Report 2017. Global Responsibilities - International spillovers in achieving the goals.*

<sup>29</sup> Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University och Center for International Earth Science Information Network, Columbia University (2018) *2018 Environmental Performance Index.*

<sup>30</sup> The World Bank (2018) *Doing Business 2018. Reforming to Create Jobs.*

data på en försämring i uppfattningen av både den offentliga och privata institutionella miljön. Däremot är Sverige i god position att bidra till och gynnas av tekniska framsteg och rankas inom topp-10 för bl.a. teknisk beredskap, grad av förfining i affärsverksamhet, och innovationskapacitet.

I indexet ingår en undersökning med företagsledare, *Executive Opinion Survey 2017*, där skattenivåerna rankas som den mest problematiska faktorn för företagande i Sverige, följt av bl.a. restriktiv arbetsreglering, skattereglering, otillräckligt utbildad arbetskraft och ineffektiv regeringsbyråkrati.<sup>31</sup>

*FDI Attractiveness Scoreboard* har utvecklats för EU-kommissionen och mäter investeringsklimatet i 44 länder. I 2014-års index rankades Sverige på 6:e plats, Finland på 3:e plats, Nederländerna på 5:e plats och Danmark på 15:e plats. Inom de fyra delindexen gör Sverige bäst ifrån sig inom infrastruktur och marknadstillträde (4:e plats) och politisk-, reglerings- och lagstiftningsmiljö (7:e plats). Sverige kommer dock på 12:e plats för kostnadskonkurrenskraft och på 28:e plats för kompetens- och innovationskapacitet.<sup>32</sup>

En analys av Copenhagen Economics för Teknikföretagen visar att Sverige sedan 2009 förlorat i drivkraft inom bl.a. indikatorer som utbildningssystemets kvalitet, klusterutveckling och statlig reglering. Förändringar med inverkan på investeringsklimatet har även skett i utredningens referensländer. Nederländerna har minskat bördan av statlig reglering medan Finland under 2014 sänkte företagsbeskattningen från 24.5 till 20 procent. Danmarks ranking inom de flesta indikatorerna föll dock mellan 2009–2014.<sup>33</sup>

I *Global Innovation Index* senaste mätning från 2017 ingår 127 länder. Sverige placerade sig på 2:a plats efter Schweiz och Nederländerna följer på 3:e plats medan Danmark och Finland rankas på 6:e respektive 8:e plats. Sverige rankas inom topp-10 i samtliga av indexets grundpelare förutom kreativa *outputs*. På indikatornivå har de främsta förbättringarna skett inom offentliga tjänster på nätet, ”e-deltagande” (eng. *e-participation*) och strategiska allianser mellan samrisksföretag (eng. *Joint Ventures strategic alliance deals*). Svaga områden

---

<sup>31</sup> World Economic Forum (2018) *The Global Competitiveness Report 2017–2018*.

<sup>32</sup> Copenhagen Economics (2016) *Towards a Foreign Direct Investment (FDI) Attractiveness Scoreboard*.

<sup>33</sup> Copenhagen Economics (2017) *FDI In and Out of Sweden*.

identifieras som bl.a. andelen lärare-elever, BNP per enhet energianvändning, kreditgivning och nettoinflöden av utländska direktinvesteringar.<sup>34</sup>

*European Innovation Scoreboard* tas fram av EU-kommissionen med syfte att jämföra forsknings- och innovationsförmåga bland EU:s medlemsländer och närliggande länder. Bland EU:s medlemsstater kommer Sverige på 1:a plats i den senaste rankningen från 2017 där 36 länder ingår. Bland samtliga länder kommer Schweiz på 1:a plats följt av Sverige (2:a), Danmark (3:a), Finland (4:a) och Nederländerna (5:a). Sverige och samtliga av utredningens referensländer klassas som innovationsledare som ligger högt över EU:s genomsnitt. Relativa styrkor inom Sveriges innovationssystem är personalresurser, innovationsvänlig miljö och attraktiva forskningssystem, medan relativa svagheter är det som kallas försäljningseffekter (eng. *sales impacts*), innovatörer och kopplingar (eng. *linkages*).<sup>35</sup>

*Bloomberg Innovation Index* rankar världens mest innovativa länder. I 2018-års index kommer Sverige på 2:a plats efter Sydkorea. Två av utredningens referensländer, Finland och Danmark, rankas också inom topp-10 på 7:e respektive 8:e plats, medan Nederländerna rankas på 16:e plats.<sup>36</sup> Sverige gynnas av höga satsningar på FoU relativt till BNP på 3.3 procent under 2016, vilket kan jämföras med 2.8 procent i Danmark, 2.7 procent i Finland och 2 procent i Nederländerna.<sup>37</sup>

*Network Readiness Index* bedömer hur 139 länder drar fördel av olika informations- och kommunikationstekniker för att skapa ökad konkurrenskraft och välmående. I den senaste mätningen från 2016 rankas Sverige på delad 3:e plats med Norge, Nederländerna, Schweiz och USA medan Finland och Singapore rankas på delad 1:a plats. Danmark kommer på 11:e plats.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Cornell University, INSEAD & WIPO (2017) *The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World*.

<sup>35</sup> European Commission (2017) *European Innovation Scoreboard 2017*.

<sup>36</sup> Bloomberg (2018) *The Bloomberg Innovation Index*.

<sup>37</sup> OECD (2016) Gross domestic spending on R&D.

<sup>38</sup> World Economic Forum (2016) *The Global Information Technology Report 2016*.



## Kompetens

Tillgången på kompetent arbetskraft är en mycket viktig parameter vid beslut som rör internationella investeringar. Sverige rankas på 5:e plats i *The Global Talent Competitiveness Index 2018*, vilket är ett gott betyg för den kompetens som i dag finns i Sverige. Den totala mängden tillgänglig kompetens är dock en stor utmaning både för företag i Sverige och dem som överväger en etablering i landet.<sup>39</sup>

Utbildningsinsatser kan lösa en del av denna brist men långt ifrån hela behovet. Sverige är svagt på att attrahera kompetens och placerar sig på position 28 i indexets indikator *brain gain*, vilket är en försämring jämfört med tidigare år. Attraktivitet för internationella talanger som kan fylla kompetensgapet är således en kritisk faktor för ett effektivt investeringsfrämjande. Bilden av Sverige som attraktivt land att leva och bo i för den enskilde individen spelar även en stor roll för ett företags beslut att etablera sig i Sverige.

Ett effektivt investeringsfrämjande förutsätter att företag kan få tag i den kompetens som krävs i Sverige, samt att de kan få med sig de anställda de behöver flytta med sig i etableringen.

### 2.2.3 Sammanfattning och slutsatser

Styrkeområden bidrar till att förstärka Sveriges erbjudande till utländska investerare. Det finns många likheter i de argument och målsektorer som Sverige och jämförbara länder använder sig av i den investeringsfrämjande verksamheten. Detta stärker behovet av en vass marknadsföring av Sveriges styrkeområden gentemot internationella företag och andra investerare.

En nära samverkan mellan investeringsfrämjandeaktörer på nationell, regional och lokal nivå spelar en viktig roll i att stärka marknadsföringen av Sverige som destination för utländska investeringar. Det finns ett nära samarbete mellan Business Sweden, regionala investeringsfrämjare och andra centrala aktörer med prioriterade nyckelområden inom kompetens-, resurs- och marknadsdrivna investeringar. Alla kan inte vara bäst på allt – därför bidrar nyckelområdena till att identifiera och stärka regionernas erbjudande.

---

<sup>39</sup> INSEAD, The Adecco Group & Tata Communications (2018) *The Global Talent Competitiveness Index 2018*.

Däremot visar en sammanställning av regionernas samarbete med Business Sweden en ganska hög grad av överlappning mellan olika regioner i synen på styrkeområden, särskilt inom Datacenter, Manufacturing och Materials. Visserligen är det naturligt och från ett svenskt varumärkesperspektiv en positiv sak att svenska regioner i stor utsträckning reflekterar Business Swedens prioriterade nyckelområden. Från ett lokalt och regionalt perspektiv ökar dock möjligheten att vara framgångsrik om man kan hitta det unika i regionen, det som inom marknadsföring ofta kallas *unique selling point (USP)*. Samtidigt konstaterar vi att det finns regionala styrkeområden som faller utanför Business Swedens prioriterade nyckelområden.

Utredningen anser att en effektiv samverkan utgör en framgångsfaktor i den investeringsfrämjande verksamheten. Här har satsningar som Team Sweden och dess undergrupper en viktig roll för att ytterligare bidra till Sveriges internationella konkurrenskraft inom investeringsfrämjandet. Inom ramen för slutbetänkandet kommer utredningen att behandla bl.a. samverkan och ansvarsfördelning mellan investeringsfrämjandets aktörer.

Vidare anser utredningen att utöver Business Swedens prioriterade nyckelområden för investeringsfrämjandet bidrar regeringens satsningar på samverkansprogram och testbäddar samt EU-kommissionens initiativ smart specialisering till att bygga styrkeområden regionalt och lokalt. Det finns en potential i att marknadsföra samverkansprogrammen på internationell nivå till företag och investerare. Det är utredningens bedömning att Business Sweden bör accelerera den internationella marknadsföringen av tre av samverkansprogrammen som har tydliga synergier med Business Swedens prioriterade nyckelområden: Nästa generations resor och transporter, Life science samt Uppkopplad industri och nya material.

Slutligen utgör Sveriges position i internationella index en framgångsfaktor i investeringsfrämjandet som utredningen anser bör fortsätta användas i marknadsföringssyfte av relevanta aktörer som Business Sweden, Svenska institutet, Utrikesförvaltningen, m.fl. för att positionera Sverige globalt.

Index kan även utgöra ett verktyg för att identifiera investeringshinder i syfte att förstärka Sveriges konkurrenskraft. Ett sådant exempel är kompetensförsörjning, där index vittnar om behov att förstärka Sveriges kapacitet inom talangattraktion. Det svenska investeringsfrämjandet förutsätter att Sverige även är framgångsrika

när det gäller internationell kompetensattraktion. Svenska institutet arbetar med att attrahera studenter till Sverige. Det saknas dock en aktör i det svenska systemet som ansvarar för att stärka Sveriges attraktivitet mot yrkesverksam kompetens. Gruppen som arbetar specifikt med området talangattraktion inom Team Sweden Invest bör ges i uppdrag att utarbeta ett förslag till en effektiv organisation för internationell kompetensattraktion.

## 2.3 Resultat av enkätundersökningen

Under slutet av april och början av maj 2018 utförde Business Sweden i nära samarbete med utredningen en enkätundersökning baserad på telefonintervjuer med företrädare för utländska företag som etablerat sig i Sverige de senaste fem åren (2013–2017). Undersökningen genomfördes av företaget Origo Group som totalt intervjuade 178 företag om deras syn på Sverige som investeringsland.<sup>40</sup>

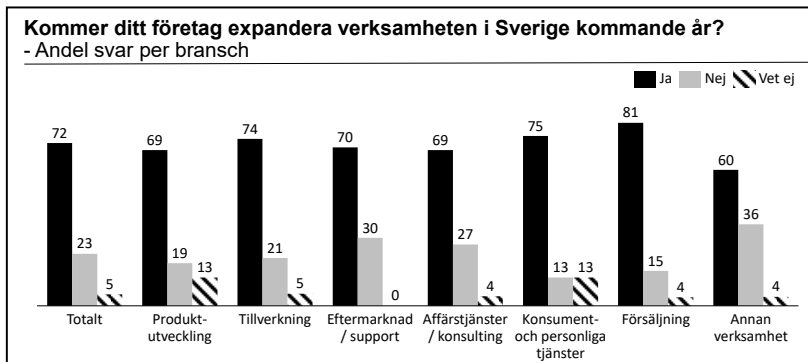
### 2.3.1 Planer på nya investeringar

Av de intervjuade företagen hade en majoritet, 72 procent, planer på att expandera sin verksamhet i Sverige inom de närmaste åren. Mellan branscherna var fördelningen relativt jämn, med störst sannolikhet för expansion hos försäljningsföretag och minst hos produktutvecklingsföretag, konsultföretag och företag inom annan verksamhet.

---

<sup>40</sup> Origo Group (2018) *Business Sweden Företagsundersökning 2018*.

**Figur 2.2** Andel företag som nyligen investerat i Sverige som planerar expansion i landet

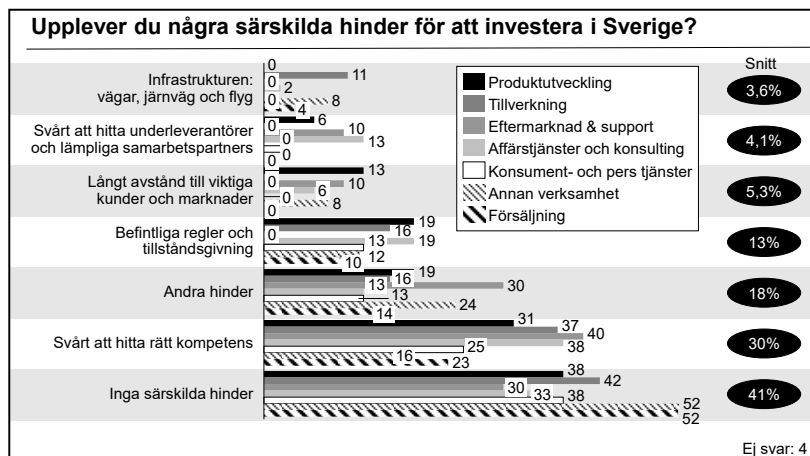


*Källa:* Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

På frågan om det föreligger några särskilda hinder för att expandera i Sverige svarar det största antalet företagsrepresentanter att det inte gör det. Svårigheter att hitta rätt kompetens är det viktigaste hindret enligt de företag som svarade i undersökningen. Kompetensbristen är speciellt allvarlig inom eftermarknad, produktutveckling och affärstjänster. Även inom konsumenttjänster och försäljning är dock kompetensbristen det i särklass allvarligaste hindret.

Befintliga regler och tillståndsgivning upplever drygt var tionde företag som ett problem, medan mycket få upplever de mer marknadsmässiga faktorerna – avstånd till kunder, leverantörer eller samarbetspartners och förbindelser – som ett problem för att vilja expandera.

Figur 2.3 Särskilda hinder för att expandera i Sverige



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

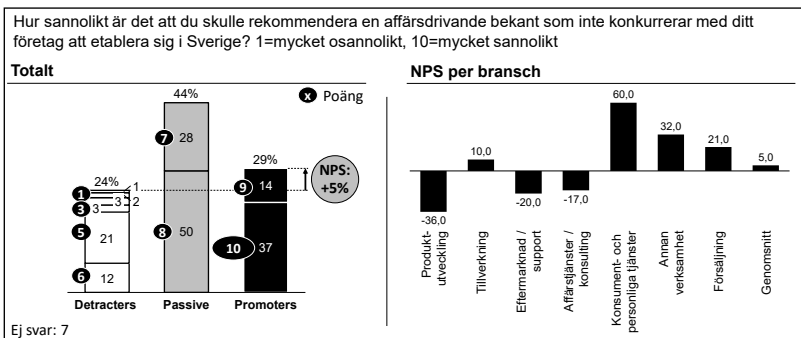
### 2.3.2 Lojalitetsindex – Net Promoter Score (NPS)

I undersökningen gjordes ett så kallat lojalitetstest, eller en mätning av *Net Promoter Score (NPS)*. Testet uppskattar andelen investerare som kommer att tala väl om Sverige som investeringsland. Eftersom enkätsrespondenter ofta har en tendens att inte vilja sätta låga betyg, har testen en ganska hård bedömning. Normalt sägs att endast de som sätter 9 eller 10 kommer att aktivt förespråka landet som man har investerat i – eller den vara eller tjänst som konsumerats.

P.g.a. det faktum att många undviker låga betyg räknas alla betyg upp till sex som kritiker, eller *detractors*. För att beräkna lojalitetsindex summeras andelen respondenter som har satt 9 eller 10 (förespråkarna) varefter man subtraherar andelen som har satt ett betyg 1–6 (kritikerna).

Sverige får i undersökningen ett lojalitetsindex på 5 procent. Med metodiken är ett positivt index normalt sett ett positivt betyg för varan – eller i detta fall landets investeringsklimat – och man kan konkludera att fler respondenter kommer att prata väl om Sverige än illa.

Figur 2.4 Sveriges lojalitetsindex (NPS) som investeringsland



*Källa:* Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Fördelat per bransch dominerar kritikerna tre branscher: affärsutveckling, eftermarknad och support samt affärstjänster och konsulting. Inom konsument- och personliga tjänster är NPS mycket högt, men där är också antalet svarande litet (endast 8 respondenter).

Sett till helheten kan det konstateras att närmare hälften av de intervjuade sätter 7 eller 8 i betyg. Det är ett bra resultat, men förväntas inte leda till något aktivt och oprovocerat berömmande av Sverige som investeringsland. Det går därför att säga att bakom resultatet 5 i NPS står en i grunden nöjd och positiv skara företagsföreträdare som trots sin positiva grundsyn inte är entusiastiska. Kunde hälften av dem som satt 8 förmås att i stället sätta 9 skulle NPS öka fyrfaldigt från 5 som är ett OK resultat till 20 som är bra.

Det är utredningens uppfattning att med en bättre eftervård av gjorda investeringar, vilket diskuteras i kapitel 3, så skulle möjligheten vara god att lyckas gå från positiv till entusiastisk i lojalitetsindex över Sverige som investeringsland.

### 2.3.3 Rangordning av olika styrke- och svaghetsområden

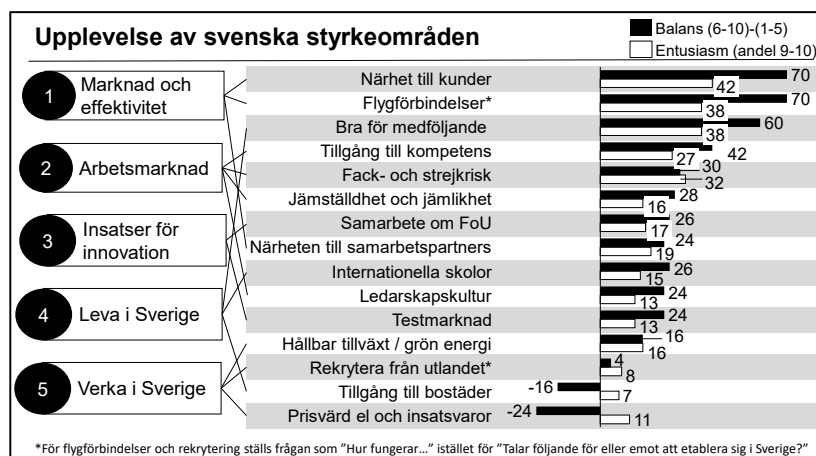
För att få en indikation från de företag som nyligen har etablerat sig i Sverige om deras syn på styrkor och svagheter i landets investeringsklimat, ställdes i telefonundersökningen frågan ”Jag kommer nu att läsa upp ett antal faktorer som i olika grad kan tala för eller emot att etablera sig i Sverige. Svara på en skala från 1–10 där 1 innebär ”talar

starkt emot” att etablera sig i Sverige och 10 innebär ”talar starkt för” att etablera sig i Sverige.” Därefter lästes ett antal faktorer upp.

I redovisningen nedan av de olika hypotetiska styrkeområdena för Sverige har ett enkelt balansmått räknats fram, där andelen lägre betyg än skalans mittpunkt (5,5) har subtraherats från andelen högre betyg. Ett positivt balanstal betyder alltså att fler respondenter har svarat mellan 6–10 för hur denna faktor talar för Sverige än de som svarat 5 eller lägre.

Med syfte att även fånga upp kraften bakom styrkeområdena jämför vi också andelen svar som är 9 eller 10. Liksom i NPS-mätningen går det att utgå från att de som sätter ett så högt betyg känner starkt för frågan och skulle både argumentera för och fatta nästa investeringsbeslut med faktorn i åtanke. För att rangordna de olika områdena har genomsnittet av de båda mätesätten – balans och entusiasm – fått ligga till grund för rankingen.

Figur 2.5 Rangordning av olika mätta styrkeområden



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Faktorerna kan delas in i fem generella kategorier. Den första driver en effektiv närvaro på marknaden. Här ingår närhet till kunder, bra flygförbindelser och närhet till samarbetspartners – faktorer som av respondenterna rankas högt som styrkor för Sverige, utifrån deras perspektiv.

En grupp faktorer som berör arbetsmarknaden – tillgång till kompetens, sannolikheten att kunna undvika strejker samt svensk ledarskapskultur upplevs också generellt som relevanta styrkeområden för Sverige.

De insatser som görs i samhället för att främja ökad innovation i Sverige – att etablera Sverige som testmarknad, upprätta testbäddar och samarbetsmöjligheter med bl.a. institut och universitet runt forskning och utveckling – hamnar i mitten av de testade potentiella styrkeområdena. Här finns stora skäl att gå vidare i undersökningen och djupintervjua företagen i utredningens fortsatta arbete. De relativt låga siffrorna skulle kunna förklaras av att satsningarna inte är breda insatser med alla företag som målgrupp, utan mer riktade mot utvecklings- och tillverkningsbolag. De senare branscherna rankar också dessa faktorer högre.

Faktorer gällande hur livsstilen i Sverige påverkar investeringsviljan hos utländska företag antyder att medföljande och familjens livskvalitet och Sveriges väl utvecklade jämställdhet och jämlikhet är viktiga styrkeområden. Samtidigt upplevs tillgången till internationella skolor som acceptabel medan bostadsmarknaden är en starkt negativ faktor.

Bland faktorerna som rör företagens generella förmåga att verka allmänt i Sverige upplevs inte möjligheterna att rekrytera kompetens från utlandet som en faktor som talar till Sveriges fördel. Inte heller priset på el och insatsvaror eller möjligheterna att bedriva hållbar produktion och få tillgång till grön el upplevs av respondenterna som några starka skäl till att etablera sig i Sverige – trots att Sverige relativt sett har mycket låga elpriser och en långt gången omställning mot hållbar tillväxt. Utredningen noterar dock att flertalet investeringsfrämjandeaktörer vittnar om grön och billig el som en avgörande framgångsfaktor för att attrahera elintensiva aktörer.

Inför slutbetänkandet kommer resultaten från undersökningen att följas upp och en mer detaljerad analys göras för att både förstå vilka av de olika faktorerna som utgör hinder för investeringar i Sverige (och inte endast är irrelevanta för företagen) och där politiska åtgärder skulle kunna påverka investeringsbenägenheten.



### 2.3.4 Resultatet för enskilda frågeställningar

Svaren i enkätundersökningen har brutits ned på branschnivå, där ett enkelt genomsnittsbetyg har räknats fram för att jämföra hur faktorerna har rankats av olika branscher. Detta innebär att urvalet blir såpass litet att det inte finns någon statistisk möjlighet att dra slutsatser. Skillnaderna mellan branscher kan dock ändå ge en indikation och bidra till en hypotes, som utredningen i slutbetänkandet (där investeringshinder och metoder för att säkerställa att de kan åtgärdas ska undersökas) kan fördjupa sig i och testa genom exempelvis djupintervjuer.

I stapeldiagrammen med de genomsnittliga viktighetsbedömningarna finns dessutom ett snitt för alla svar. Inom varje bransch jämförs också snittet för respektive fråga med det snitt på alla påståenden som företagen har graderat. Det innebär att diagrammet visar om den aktuella faktorn upplevs som starkare eller mindre stark än genomsnittet av de undersökta potentiella styrkeområdena.

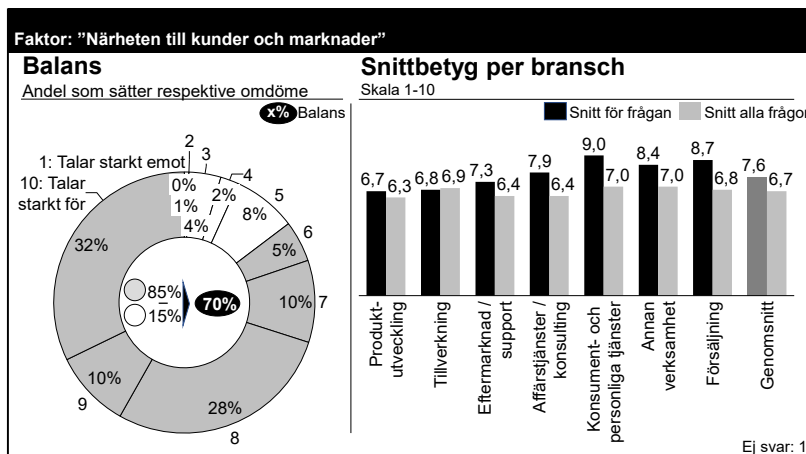
## Marknad och effektivitet

För att förstå hur företagen upplever effektiviteten och närheten till marknaden ställdes under telefonundersökningen tre frågor till företagsrepresentanterna.

### *Närheten till kunder och marknader*

Ett ofta förekommande skäl att investera i ett annat land är att få tillgång till en ny marknad, där kunderna finns. Det är därför inte förvånande att denna faktor också bedöms som mycket stark av de bolag som ingår i undersökningen. Så många som 80 procent sätter betyg 7–10 i betydelse på faktorn.

Figur 2.6 Närheten till kunder och marknader



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

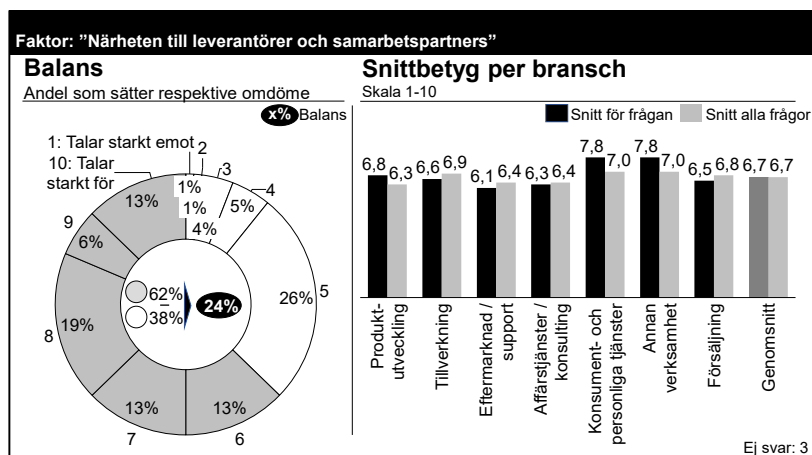
I kommunikationen om Sverige som destination för utländska investeringar innebär det att man bör vara speciellt uppmärksam på hur marknaden i och runt Sverige beskrivs. Är den marknad som marknadsförs på lokal, regional eller nationell nivå – eller bör snarare fokus ligga på Skandinavien, Norden eller rent av norra Europa som Sveriges hemmamarknad? Svaret skiljer sig åt beroende på produkter, distribution, bransch och enskilt företag.

Sveriges styrka när det gäller närhet till marknaden bedöms som större än de andra testade faktorerna i alla branscher förutom inom tillverkning, där den låg på samma nivå som snittet av alla frågor. Speciellt stark verkar faktorn – föga förvånande – vara i branscher med direkt närhet till kund i sin verksamhetsutövning – som inom personliga tjänster, försäljning och konsultverksamhet.

#### *Närhet till leverantörer och samarbetspartners*

Närheten till leverantörer och samarbetspartners bedöms som en betydligt mindre stark faktor för Sverige än närheten till kunder och marknad. Resultatet är dock fortfarande relativt högt: ungefär hälften som nivå 7 eller högre som svar på frågan. Snittbetyget 6,7 ligger på samma nivå som snittet av alla testade styrkeområden.

Figur 2.7 Närheten till leverantörer och samarbetspartners



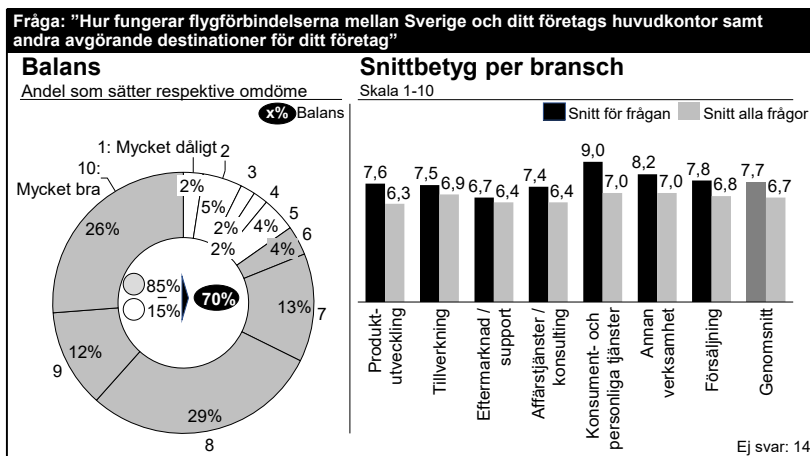
Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

För företag inom produktutveckling, konsumenttjänster och personliga tjänster är faktorn tydligt starkare jämfört med snittet av andra faktorer. Det ligger i linje med förväntningarna för produktutvecklingsbolag där hypotesen är att man vill vara del av kreativa miljöer och skapa ett nära samarbete med olika typer av kluster- eller ekosystem-baserade samarbetspartners. Men även om de bolagen bedömer denna faktor som starkare än andra så är snittbetyget förhållandevis lågt – under 7.

Kommunikativt kan den något lägre poängsättningen för Sverige som bolagen lägger vid närheten till leverantörer och samarbetspartners vara en indikation på att Sverige behöver säkerställa att det kommuniceras även när bolaget väl är i landet. Ett lägre än förväntat resultat kan vara frukten av en viss besvikelse eller okunskap om hur och var man drar nytta av de många offentliga och privata initiativ som finns för att premiera mötesplatser och samverkan eller *co-creation*. Här kan en mer aktiv eftervård spela en stor roll, särskilt för nya innovativa företag.

## Flygförbindelserna

**Figur 2.8** Hur fungerar flygförbindelserna mellan Sverige och ditt företags huvudkontor samt andra avgörande destinationer för ditt företag?



*Källa:* Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Respondenterna har fått svara på en direkt fråga om hur man upplever att flygförbindelserna fungerar, dvs. inte som i de flesta andra fall om faktorn anses tala för eller emot en etablering. Även om svaren därmed inte är direkt jämförbara kan det konstateras att flygförbindelserna upplevs som mycket positiva. Över en tredjedel av de tillfrågade (38 procent) svarar 9 eller 10 – och bara 15 procent svarar 1–5.

## Arbetsmarknad

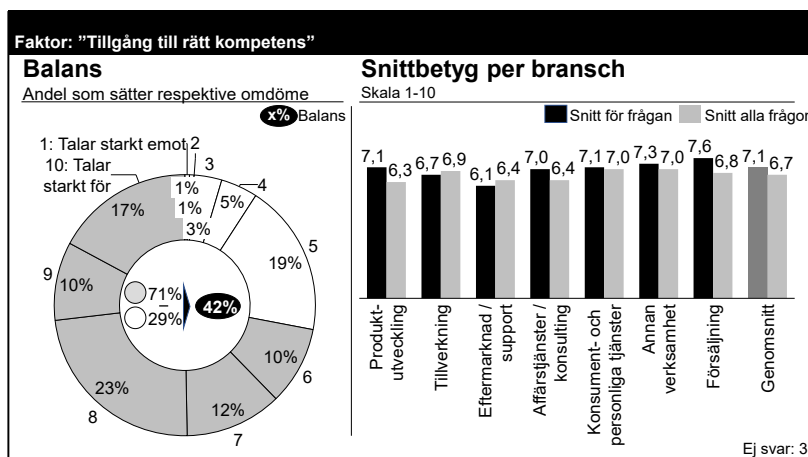
Sverige skiljer ut sig på arbetsmarknaden genom såväl hög förvärvsfrekvens och små löneskillnader som platta organisationer och en inkluderande ledarskapskultur. De områdena upplevs generellt sett som starka skäl att investera och etablera sig i Sverige.

*Tillgången till rätt kompetens*

Ett litet land som Sverige måste vara attraktivt för internationell kompetens och talang. Tillgången till rätt kompetens rankas som en starkare faktor än genomsnittet. Med ett balansmått på +43 procentenheter och en genomsnittlig bedömning på över 7 är det en av de starkaste faktorerna. Även på denna fråga rankar företag inom produktutveckling faktorn högre än genomsnittsfaktorn. Inom affärstjänster/konsulting och försäljning bedöms faktorn också vara ett viktigt styrkeområde för Sverige.

Kompetenstillgången blir speciellt viktig eftersom samma företag sätter relativt låga betyg på hur lätt det är att rekrytera personal från utlandet.

**Figur 2.9 Tillgången till rätt kompetens**



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

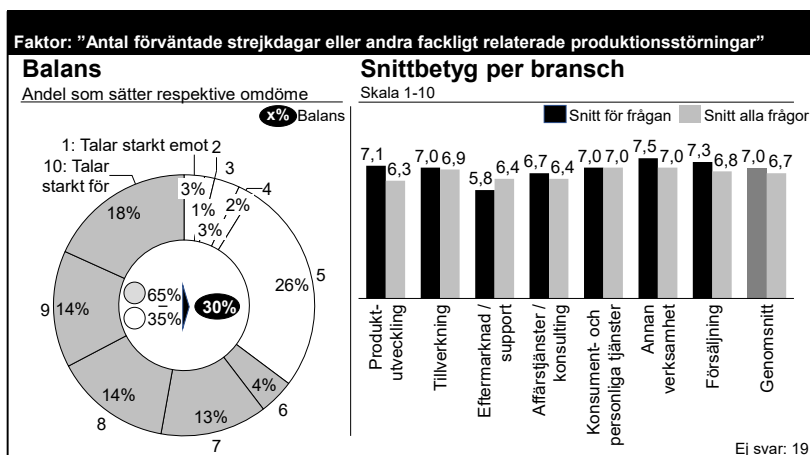
Kommunikativt finns fortsatta skäl att lyfta fram tillgången på såväl teknisk kompetens som kreativa miljöer för att understryka det som ett styrkeområde där både flertalet internationella index och företagets upplevda verklighet visar på betydelsen.

### Antal förväntade strejkdagar

Starka fackföreningar ses inte sällan som en utmaning för investeringsklimatet. Grundtanken i resonemanget tycks vara att utländska investerare skulle dra sig för att etablera verksamhet i ett land med relativt hög facklig organiseringsgrad, starka kollektivavtal och stor facklig närvaro både i styrelser och på lokala produktionsplatser. Som en rationell förklaring anges inte sällan risken för strejker och produktionsstörningar när facken är starka.

Men tvärt emot den föreställningen svarar nästan en tredjedel att antal förväntade strejkdagar och andra fackligt relaterade produktionsstörningar talar starkt för (9–10) en etablering i Sverige.

**Figur 2.10** Antal förväntade strejkdagar eller andra fackligt relaterade produktionsstörningar



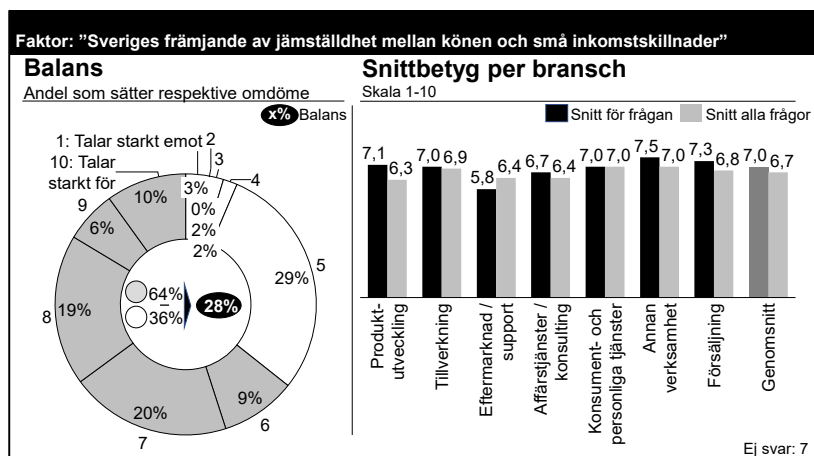
*Källa:* Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Kommunikativt innebär det att det är en fördel för Sverige att de faktiska förhållandena och upplevelsen av kontakt med svenska fackföreningar framgår i kommunikationen om Sverige som investeringsland. Berättelsen kompliceras dock eftersom man måste leda i bevis att starka fackföreningar snarare kan leda till större ansvarstagande och färre strejktimmar än föreställningen att fackens och företagens intressen är varandras motsatser.

### Sveriges främjande av jämställdhet och små inkomstskillnader

Små inkomstklyftor och jämställdhet mellan könen är en fråga som har en positiv balans, och inte avskräcker företag från investeringsbeslut.

**Figur 2.11 Sveriges främjande av jämställdhet mellan könen och små inkomstskillnader**



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Den långt gångna jämlikheten och jämställdheten i Sverige är därmed en fråga som från ett investeringsperspektiv kan vara en uppbyggande del av Sverige-bilden, och för vissa speciella företag kan vara betydelsefull i direktkommunikationen.

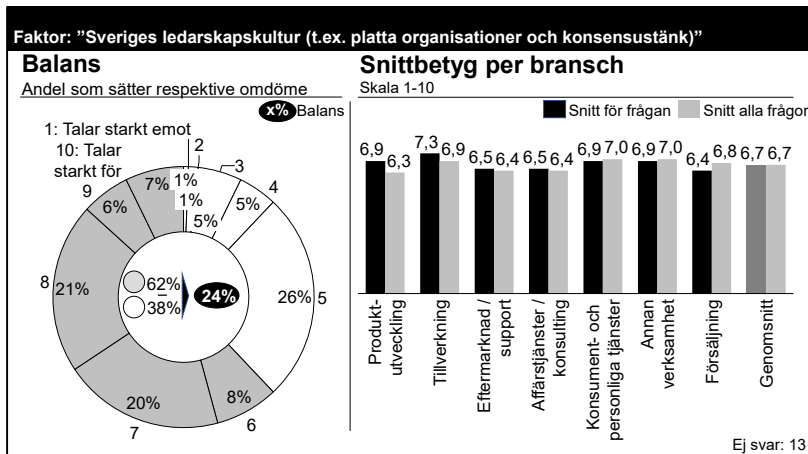
### Sveriges ledarskapskultur

Frågan om Sveriges platta organisationer, förmåga att lyssna på talang oavsett position eller ålder, samt erfarenhet av att arbeta problemlösande i grupp lyfts ofta fram som avgörande för Sveriges position inom tekniska innovativa branscher. Inom produktutveckling och tillverkning verkar det resonemanget ha sin riktighet. För dessa företag ses Sveriges ledarskapskultur som en betydligt starkare faktor än exempelvis Sverige som testmarknad.

Generellt sett mäter frågan på genomsnittlig nivå, vilket gör att den kan användas i samband både med utveckling och framtid. Den kan

även ses som en indikator för hur det är att leva i Sverige, med liten auktoritetstro och starkt konsensustänk.

Figur 2.12 Sveriges ledarskapskultur



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

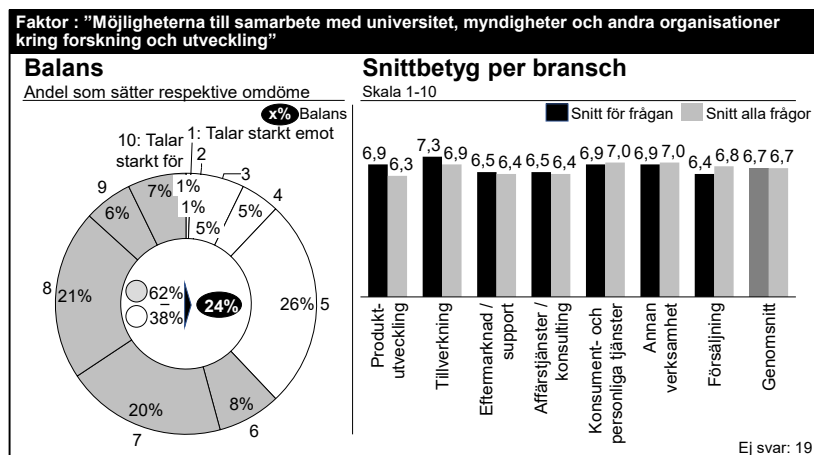
### Insatser för innovation

Utredningens direktiv pekar speciellt på Sveriges ambition att etablera sig som testmarknad och skapa samverkan mellan näringsliv och offentlig sektor inom forskning och utveckling (FoU). Framför allt upplever företagen inom produktutveckling och tillverkning dessa faktorer som starka.



## Möjligheterna till samarbete kring forskning och utveckling

**Figur 2.13** Möjligheterna till samarbete kring forskning och utveckling med universitet, myndigheter och andra organisationer



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Den svenska satsningen på co-creation (samverkan) och samarbeten runt FoU verkar inte påverka bilden av att investera i Sverige brett. Bland de företag som ingår i satsningens målgrupp, dvs. inom produktutveckling och tillverkning, uppskattas dock möjligheterna, om än en aning försiktigt.

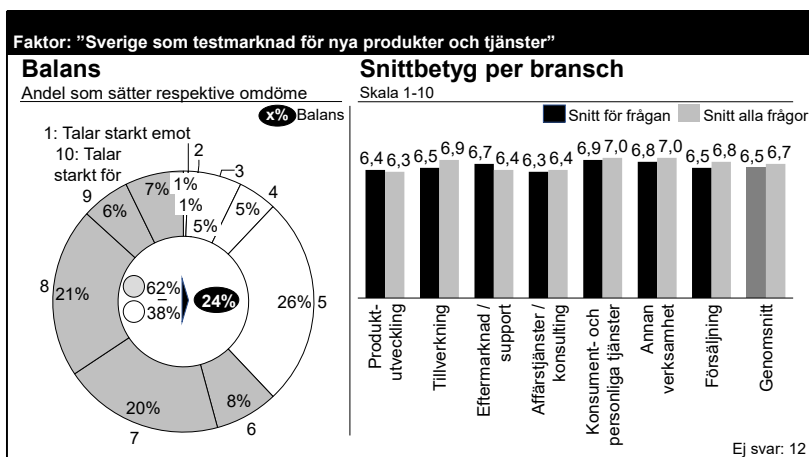
Resultatet understryker på nytt behovet av en klar målgruppsanalys för olika argument och fakta samt behovet av att konkret diskutera bl.a. samarbeten med enskilda branscher och företag snarare än en bred kommunikation av narrativet runt innovation och FoU.

Däremot upplever mycket få aktörer att samarbetet talar emot att investera i Sverige. Det finns därför mycket liten anledning att tro att kommunikation om samarbete runt innovation och FoU skulle skada bilden av Sverige eller försvåra planerade investeringar. Tvärtom finns det ett underliggande narrativ om samarbete, gemensamma mål och ömsesidig respekt som diskussionen om co-creation och innovativt samarbete som genom SI och aktörer inom innovation som bl.a. Vinnova, RISE och SISP kan hjälpa till att bygga bilden av Sverige som ett modernt, spännande och mänskligt land att leva och verka i.

### Sverige som testmarknad för nya produkter och tjänster

Sveriges roll som testmarknad för investeringsbeslut är – ur företagens perspektiv – en relativt svag faktor generellt sett. Det är bara inom produktutveckling och support/eftermarknad som faktorn anges vara starkare än genomsnittsfaktorn, och då endast med mycket liten marginal.

Figur 2.14 Sverige som testmarknad för nya produkter och tjänster



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Eftersom särskilda satsningar och resurser har lagts på att utveckla testbäddar och andra metoder för att erbjuda attraktiva test-, demo- och utvecklingsmiljöer inte minst till utländska företag bör förståelsen för svaren på denna fråga utvecklas i djupintervjuer. Kanske bör även utvärderingar göras med bolag som nyttjar några av Sveriges över 100 testbäddar. 13 procent av respondenterna anger att testmarknadsresonemanget starkt talade för etableringen just i Sverige (9 eller 10), och drygt 20 procent satte en 8. Ett lågt snittbetyg kan därför bero på att testmarknader är en nischad fördel endast för en viss typ av investeringar.

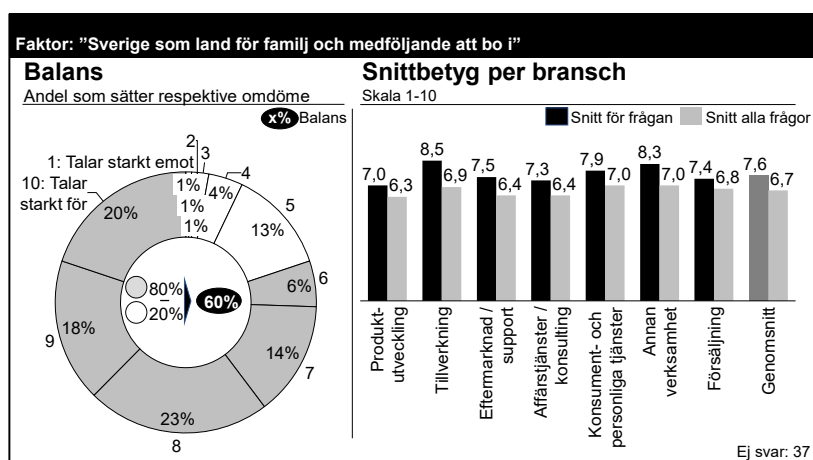
I så fall bör den faktorn lyftas kommunikativt främst i sammanhang där budskapsmottagaren kan tänkas ha ett speciellt intresse i att vilja bedriva FoU eller har ett behov av att testa specifika produkter som passar Sveriges testbäddar.

## Leva i Sverige

### *Sverige som land för familj och medföljande att bo i*

Livskvaliteten som Sverige kan erbjuda värdesätts av många företag som en faktor som starkt talar för en etablering. Nästan 4 av 10 upplever livskvaliteten som en faktor som starkt talar för Sverige. I samtliga branscher rankas den faktorn långt högre än snittet av faktorer som testas i undersökningen, speciellt inom tillverkning och eftermarknad.

Figur 2.15 Sverige som land för familj och medföljande att bo i



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Kommunikativt bekräftar resultatet bilden av att varumärket Sverige spelar roll vid investeringsbeslut. Med en så stor andel av respondenterna som framhåller betydelsen av att medföljande och familj kan trivas i landet är det en nyckel till att få personal att vilja flytta med vid en utlandsetablering och skapa en positiv känsla runt investeringen. Faktorn bör vara med som en kommunikativ målsättning både i varumärkesstrategin och arbetet med den grundläggande kommunikationen om Sverige.

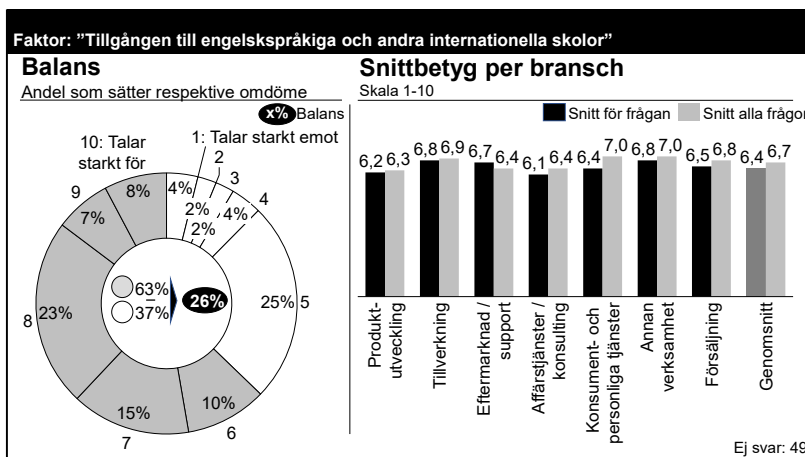
Faktorn kan också i allt högre detalj och konkretionsgrad vara en betydelsefull del i kommunikationen om Sverige som destination för utländska investeringar samt i säljprocessen. Här kan bilden att det är

enkelt och attraktivt att flytta till, bo i och arbeta eller studera i Sverige förstärkas ytterligare.

### *Tillgången till engelskspråkiga och andra internationella skolor*

En nära relaterad faktor och underfråga till Sverige som land för medföljande att bo i är tillgången på internationella skolor.

**Figur 2.16** Tillgången till engelskspråkiga och andra internationella skolor



*Källa:* Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Den faktorn poängsätts lägre än snittet av frågor totalt sett samt i alla branscher utom eftermarknad. Fler engelskspråkiga skolor kommer inte ensamt att påverka bilden av Sverige men som en pusselbit kan det vara värt att ha med både i planeringen av skolor och i diskussionen om vad man från kommunens och näringslivets sida kan bidra med vid större personalintensiva investeringar av utländska företag.

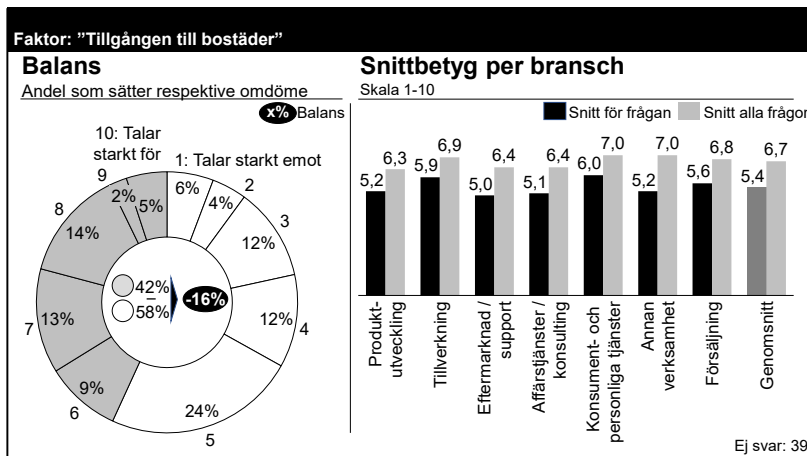
### *Tillgången till bostäder*

Nästan 6 av 10 företrädare anger att tillgången på bostäder talar emot en etablering i Sverige. Bostadsbristen är känd även för de bolag som nyligen har etablerat sig i Sverige.

Kommunikativt betyder det att bostadsfrågan är en negativ fråga som behöver hanteras på det viset. I nuläget bör kommunikationen fokusera på att ge exempel på hur företag och andra går tillväga för att

lösa de anställdas behov av boende snarare än att försöka påskina att bostadsmarknaden skulle vara en konkurrensfördel för Sverige. Det kan kortsiktigt fungera men underminerar varumärket Sveriges trovärdighet på sikt. Däremot är investeringsfrämjandet ytterligare ett skäl för att säkerställa att det finns kvar eller återskapas en hyresmarknad för bostäder i hela Sverige. Få människor som blir utstationerade är villiga att ta den risk som det innebär att investera i en lägenhet som man vet att man kan komma att behöva lämna utan att själv kunna påverka tidpunkten.

Figur 2.17 Tillgång till bostäder



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Långsiktigt och politiskt är detta ytterligare ett skäl för att både öka byggtakten och återuppätta en fungerande hyresmarknad för bostäder i Sverige.

### Verka i Sverige

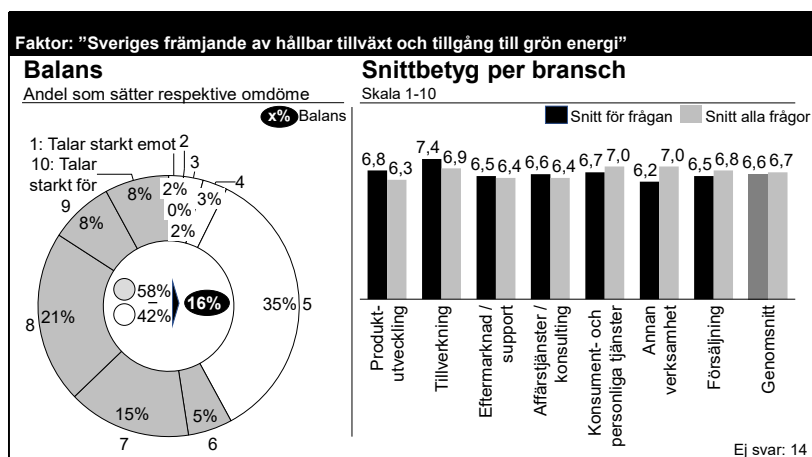
För att få en indikation på styrkan i de mer generella faktorer som allmänt anses påverka investeringsbeslut frågar undersökningen också om hur företagen ser på satsningarna att uppnå en hållbar tillväxt, möjligheten att rekrytera nödvändig kompetens från utlandet och tillgången på energi och insatsvaror. Dessa faktorer hamnar alla långt ned

i företagens poängsättning. Vad gäller tillgången på prisvärd energi och insatsvaror, så är det till och med fler respondenter som uppger att det talar emot snarare än för en etablering. Det indikerar att en majoritet av företrädarna upplever att frågans grundförutsättning om en prisvärd energi inte stämmer.

### *Sveriges främjande av hållbar tillväxt och tillgång till grön energi*

Frågan om hållbar tillväxt och tillgång till grön energi ses som en starkare faktor än genomsnittsfaktorn bland produktutvecklings- och tillverkningsbolag. Generellt är det betydligt fler som anger att det starkt talar för än starkt talar emot att investera i Sverige.

**Figur 2.18** Sveriges främjande av hållbar tillväxt och tillgång till grön energi



*Källa:* Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

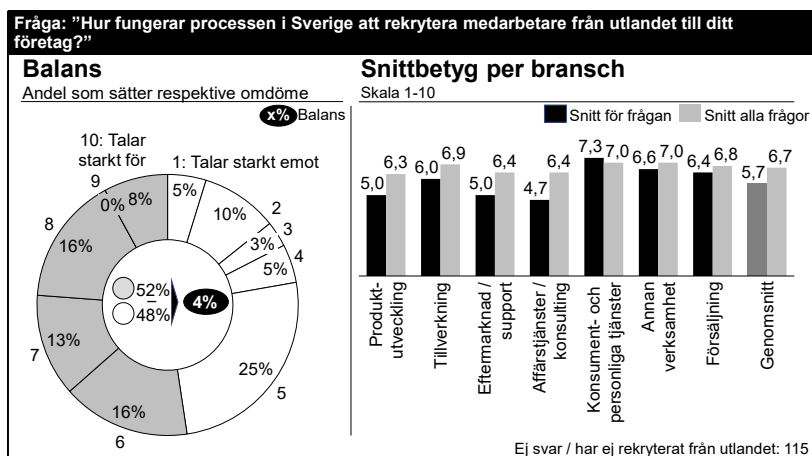
Den faktorn är alltså viktig för ett specifikt segment av företag, men kommer inte att avskräcka investerare. Den är också del av det större svenska narrativet om samarbete, teknisk utveckling och ansvarstagande. Det finns dessutom potential att bidragandet till ett hållbart samhälle kan ha ett marknadsföringsvärde också för icke-elintensiva verksamheter. Därför bör frågan användas brett i kommunikationen om Sverige även om den inte sticker ut som ett särskilt starkt styrkeområde i denna undersökning.

*Processen för att rekrytera från utlandet*

Frågan gällande processen för att rekrytera personal från utlandet är ställd annorlunda än de flesta andra frågor som avser potentiella styrkefaktorer. Här ställs i stället frågan ”Hur fungerar processen i Sverige för att rekrytera medarbetare från utlandet till ditt företag?”.

Majoriteten av de tillfrågade företagen hade inte rekryterat från utlandet och kunde därför inte uttala sig. Detta innebär att färre respondenter har svarat än i det övriga urvalet. Av de som svarade satte framför allt företagen inom produktutveckling, eftermarknad/support och affärstjänster/konsulting negativa poäng mellan 4,7–5 i snitt, dvs. mer negativt än positivt. Det är branscher som kan förväntas ha behov av specifika kompetenser och som normalt fungerar globalt och är vana att rekrytera internationellt.

**Figur 2.19** Hur fungerar processen i Sverige att rekrytera medarbetare från utlandet till ditt företag?



Källa: Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Processen för arbetskraftsinvandring är en möjlig minusfråga för Sverige och ett hinder för investeringar. De fall då utländska medborgare med arbete har blivit tvingade att lämna Sverige på grund av någon mindre förseelse i relation till exempelvis ett kollektivavtal har fått uppmärksamhet i både traditionell och sociala medier i Sverige och internationellt. Det finns dessutom många vittnesmål om hur

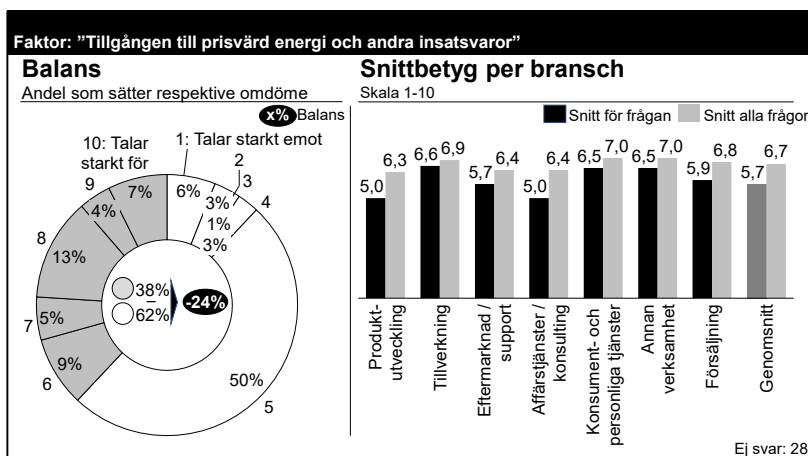
svårt det kan vara för medarbetare eller medföljande att få uppehållstillstånd och arbetstillstånd i Sverige.

I detta delbetänkande ligger inte fokus på investeringshinder, men i arbetet med utredningens slutbetänkande bör denna fråga följas upp.

### *Tillgången till prisvärd energi och andra insatsvaror*

Tillgången till prisvärd energi och andra insatsvaror poängsätts lågt bland respondenterna i telefonundersökningen.

**Figur 2.20** Tillgången till prisvärd energi och andra insatsvaror



*Källa:* Utredningens sammanställning av resultat från undersökning utförd av Origo Group på uppdrag av Business Sweden.

Det kan bero på att de företag som svarar inte är speciellt beroende av vare sig energi eller insatsvaror. För företag inom produktutveckling och affärstjänster/konsulting är man beroende av andra faktorer, varför det är naturligt inom branschen att den tillgången inte är avgörande för en etablering.

Även företagen inom tillverkning sätter dock relativt låga poäng på hur stark faktorn är vid ett etableringsbeslut. Kommunikativt innebär det att budskap om elpriser och insatsvaror behöver riktas faktabaserat till relevanta bolag och branscher som är beroende av just det, men inte lämpas för en bredare kommunikation.



## 2.4 Slutsatser: utredningens bedömning

Utvecklingen och användandet av framgångsfaktorer och styrkeområden för Sverige är utvecklat och snabbt anpassligt till nya trender och förfrågningar som dyker upp. Aktörer som Svenska institutet och Business Swedens följer regelbundet internationella index som visar på Sveriges styrkor. Business Sweden ställer samman informationen i en faktasamling som kallas Hard Facts och uppdateras en gång per år eller vid behov. Utvecklingen kommuniceras frekvent till bl.a. utlandsmyndigheter och Business Swedens personal i utlandet samt publiceras i sociala medier och andra kanaler.

### Förslag

Tre områden inom ramen för arbetet med styrkeområden bör utvecklas:

#### 1. Återkoppling och analys

Inom ramen för det förslag som presenteras under avdelningen eftervård i utredningens förslag till en ny kommunikationsstrategi för investeringsfrämjandet bör Business Sweden ges i uppdrag att utveckla en mer systematisk metod för att utvärdera och vidareutveckla de definierade styrkeområdena och framgångsfaktorerna på grundval av vad företagen faktiskt tycker om Sverige genom en regelbunden enkätundersökning och årliga djupintervjuer.

#### 2. Framförhållning och smart planering

Trots den snabba tekniska utvecklingen så finns det makrotrender och djup kunskap om utvecklingen som skulle kunna användas för att göra investeringsfrämjandet mer proaktivt i positioneringen av Sverige som destination för utländska investeringar.

- Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys) bör ges ett särskilt regeringsuppdrag att analysera de ekonomiska, tekniska och efterfrågedrivna trender som finns och som kan påverka såväl efterfrågan på svenska varor och tjänster som viljan att investera i Sverige. Uppdraget bör omfatta analyser av både utvecklingstrenderna och de speciella förutsättningar som Sverige besitter som investeringsland och som produktionsland.

- Särskild samordning av den bakomliggande trendanalysen bör ske med berörda myndigheter och intressenter som exempelvis Tillväxtverket, Vinnova, RISE, SISP, SVCA<sup>41</sup> och Business Sweden.
- Analysen bör resultera i en sammanhållen rapport var fjärde år om de trender som påverkar Sveriges ekonomiska förutsättningar, samt utvärderingar och uppföljningar i årliga rapporter. Rapporterna bör ligga till grund för en strategi för bland annat svensk forskning, främjande av innovation, investeringar och export samt utbildning, kompetensutveckling- och försörjning samt arbetskraftsinvandring. Strategin bör diskuteras, förankras och beslutas i det nätverk som Team Sweden utgör – med frivilligt deltagande av såväl svenska som utländska företag, fondaktörer och institutionella investerare.
- En årlig framtids- och tillväxtkonferens bör arrangeras av Tillväxtanalys – i samarbete med Team Sweden – med en bred inbjudan till såväl svenska och utländska företag och fonder som svenska myndigheter och politiska företrädare nationellt, regionalt och lokalt.

För att säkerställa möjligheterna att klara av uppdraget bör Tillväxtanalys tillföras ytterligare medel.

### 3. Samordning och fokusering

Specialiseringen av regionala och kommunala framgångsfaktorer kan och bör öka i syfte att skapa en tydlig och faktabaserad kartläggning av de olika relativa styrkor som finns runtom i Sverige. En sådan kartläggning skulle underlätta för det enskilda företaget att upprätta en kortlista över potentiella lokaliseringar. Samtidigt bidrar det till att minska sannolikheten att företag dras till de områden som är kända eller har aktivast marknadsföring och därigenom riskerar att jämföra de regioner i Sverige som inte är de mest lämpade med de mest lämpade i andra länder. Smart specialisering är ett steg i rätt riktning men bör koordineras bättre med Business Swedens prioriterade nyckelområden för investeringsfrämjandet för att stärka regionernas erbjudande.

<sup>41</sup> Swedish Private Equity & Venture Capital Association (SVCA) är intresseorganisationen för aktörer inom private equity och venture capital som investerar i svenska onoterade bolag.

Utredningen kommer i sitt slutbetänkande analysera mer av organisation och samordning mellan centralt och regionalt investeringsfrämjande. I samverkan med Tillväxtanalys framtidsorienterade analys som förslås ovan samt i anslutning till de nu föreslagna marknadsförings- och kommunikationsåtgärderna bör Business Sweden därför:

- Använda analysen för att finna områden som både har en stor potential och möjlighet att särskilja Sverige från jämförbara länder i sin marknadsföring och profilering.
- Tillsammans med regioner och kommuner sträva efter att kunna definiera mer specifika och unika styrkeområden och adressera de investeringar som kan förväntas ha potential att bli intressanta inom cirka 5 år. Detta i syfte att kunna kommunicera om dem vid sidan av de mer handgripliga kontakterna och leads-uppföljningen som sker med de potentiella investeringar som i nuläget är mest aktuella och intressanta.
- Färdigställa en plan för kommunikationen runt samverkansprogrammen i samband med utvecklandet av en större kommunikationsstrategi för investeringsfrämjande (se kapitel 3). Därefter bör Business Sweden inom ramen för de ökade resurser som föreslås överväga att utforma och genomföra internationella kampanjer om tre av samverkansprogrammen: Nästa generations resor och transporter, Life science samt Uppkopplad industri och nya material. De verktyglådor som SI har i uppdrag att utveckla för samverkansprogrammen bör kunna användas och ligga till grund för kommunikationskampanjer i syfte att öka kunskapen om och intresset för programmen. Även det material om startupföretag som SI ska ta fram bör kunna ligga till grund för en kommunikationskampanj riktad mot de prioriterade investeringsmålgrupperna.
- Gruppen som arbetar specifikt med området talangattraktion inom Team Sweden Invest, som samordnas av Business Sweden, bör ges i uppdrag att utarbeta ett förslag till en effektiv organisation för internationell kompetensattraktion.



## 3 Strategisk kommunikation och marknadsföring

I detta kapitel diskuteras strategisk kommunikation och marknadsföring på två nivåer: dels nationellt varumärkesarbete genom nation branding och offentlig diplomati, dels syftesbaserad kommunikation om Sverige som destination för utländska investeringar. Jämförelser med utredningens referensländer Finland, Nederländerna och Danmark görs löpande genom kapitlet. Förslag presenteras för att stärka det svenska varumärkesarbetet, den investeringsfrämjande kommunikationen, investeringsrelationerna samt eftervården av investeringar i Sverige.

### 3.1 Direktivens frågeställning

Utredningens övergripande uppdrag avseende strategisk kommunikation och marknadsföring är att ”analysera strategisk marknadsföring av och kommunikation om Sverige och dess regioner som destination för utländska investeringar, inklusive kommunikationskanaler, samt analysera samordning kring varumärkesbyggande och vid behov föreslå förbättringar”.

I utredningens direktiv (Dir. 2018:3) motiveras uppdraget såväl utifrån utländska investeringars betydelse för svensk innovationskraft, sysselsättning och tillväxt som av kommunikationens komplexitet och den hårdnande internationella konkurrensen om utländska investeringar.

Om komplexiteten skrivs i direktiven bl.a. att arbetet ”sker på internationell, nationell, regional och lokal nivå och involverar myndigheter och organisationer i Sverige och utomlands. Aktörerna har som regel skilda huvudmän, uppdrag, arbetssätt och finansiering

och har skilda kanaler, budskap och metoder för strategisk marknadsföring och kommunikation.”

Den internationella konkurrensen beskrivs som att ”[m]ånga länder arbetar strategiskt med investeringsfrämjande och marknadsför sig gentemot internationella företag och andra investerare för att attrahera direktinvesteringar och portföljinvesteringar. I detta sammanhang kan Sverige inspireras och ta lärdom av framgångsrika exempel.”

## 3.2 Vad är och varför behövs strategisk kommunikation?

### 3.2.1 Allmän teori

Utrikesförvaltningen har definierat strategisk kommunikation som att ”med hjälp av kommunikation nå uppsatta mål.”<sup>1</sup>

En så bred och allmänt hållen definition behöver preciseras för att uppdraget ska vara möjligt att utföra. I allmänhet brukar det i definition av strategisk kommunikation understrykas att kommunikationen ska syfta till att få den egna organisationen att nå sina strategiska mål och sin strategiska positionering.

För Sverige och investeringsfrämjandet innebär det att kommunikationen och marknadsföringen ska bidra till att Sverige som land blir mer innovativt, folkhushållet blir rikare och fler människor blir sysselsatta på svensk arbetsmarknad. Vägen dit går via att fler företag och privatpersoner ska finna det intressant att investera sitt kapital i Sverige. Det är ett beslut som ytterst beror på huruvida investeraren tror att pengar som investeras i Sverige kommer att generera en högre avkastning till lägre risk än pengar som investeras någon annan stans i världen.

Investeringsbeslut tillhör de mer komplexa beslut som fattas inom näringslivet eftersom de per definition handlar om hur framtiden kommer att utspelas. En investering i dag genererar avkastning först om en tid, och den avkastningen beror på ett antal saker som man mer eller mindre kvalificerat måste gissa sig till kommer att ske.

Det är i denna komplexitet som en strategisk kommunikation om och marknadsföring av Sverige som investeringsland ska verka. Det

---

<sup>1</sup> Utrikesdepartementet (2014) Bilaga till beslut 2014-08-19, *Vägledning för strategisk kommunikation*.

innebär att kommunikationen måste klara av att adressera såväl framtida avkastningsmöjligheter som risker, måste kunna förmedla hur läget är i dag och hur de möjliga framtidsscenarierna ser ut och dessutom ge svar på en lång rad frågor som ställs för att försöka lösa ett omöjligt uppdrag: att förutse framtiden. Den måste också göra det på ett sätt som är sanningsenligt, faktabaserat och ger en rättvisande bild av hur Sverige är som land. Att skönmåla är inget alternativ i en verksamhet som både är långsiktig och genomförs med hjälp av allmänna medel.

Ofta brukar den övergripande och allmänna definitionen av strategisk kommunikation kompletteras med ett antal delar som bör finnas på plats för att kommunikationen ska anses vara strategisk. Kommunikationen bör vara en del av organisationens större strategiska plan och utgå från de grundläggande strategiska frågorna ”vilka är våra styrkor och möjligheter?” samt ”vilka är våra svagheter och hot?”. Det bör även finnas en ambition att transformera organisationens mål till kommunikativa mål och skapa en bred, genomarbetad och i organisationen allmänt accepterad syn på intressenter, budskap/narrativ, målgrupper och kommunikationskanaler för att kommunikationen ska kallas strategisk.

På senare år är det också allt vanligare att dra slutsatsen att strategisk kommunikation måste utgå från en organisations kärnvärden och dess förmåga att leva upp till dessa i hela sin verksamhet. Att försöka framstå som något annat än det man faktiskt är som företag eller organisation blir allt svårare när konsumenterna får egen kommunikativ makt i sociala medier med olika möjligheter att sätta betyg och sprida omdömen. Varje kundmöte och varje anställds upplevelse blir en möjlig källa till beröm och positiv marknadsföring – men också kritik eller kris, beroende på vad som upplevs och läggs ut om varor, tjänster, produktionsmetoder eller värderingar var som helst i organisationen. Därför handlar kommunikationen allt mer om ärlighet, tydliga syften och bra funktioner för uppföljning och kontroll av att kärnvärdena i organisationen efterlevs.

För Sverige som land innebär det att man i vissa fall måste hantera målkonflikter på ett klokt sätt. Den snäva tolkningen kring hur man ska se på villkoren för att uppfylla kraven för arbetskraftsinvandring som Migrationsverket gjort har å ena sidan lett till ett förtydligande av hur lagstiftningen ska uttolkas. Det är en inte ovanlig metod för myndigheter att forcera fram tydlighet i lagstiftning. Å andra sidan

riskerar den uppmärksamhet som fallen med tillbakadragna arbetstillstånd p.g.a. mindre felaktigheter i lön eller pensionsavsättningar att menligt påverka bilden av Sverige som öppet och välkomnande för investeringar och etableringar av verksamhet.

Många olika frågor spelar en roll för viljan att investera i landet. Vi ser i den enkät om Sveriges investeringsklimat som gjorts av Business Sweden i samarbete med utredningen att Sveriges familjepolitik, arbetsmarknadssituation och jämställdhet uppskattas av företag som investerat i Sverige. Lika tydligt framkommer att arbetskraftsinvandring, bostadstillgång och energipriser av många ses som faktorer som talar emot att investera i Sverige.

På så sätt begränsas också kommunikationens möjligheter. I dagens öppna och globaliserade värld kan man aldrig framgångsrikt kommunicera, marknadsföra eller sälja någonting som inte är sant. Hur bra kommunikationen än är måste den underliggande verkligheten vara attraktiv för att målen om innovation, tillväxt och sysselsättning genom investeringar ska kunna uppfyllas.

### 3.2.2 Nationellt varumärkesarbete

I allt större utsträckning har länder börjat använda kommersiella metoder och företagsekonomiska verktyg för att medvetet försöka påverka bilden av det egna landet utomlands. Ofta kallas metoden för nationellt varumärkesarbete, eller *nation branding*.

Inom utrikesförvaltningarna används ofta begreppet offentlig diplomati (eng. *Public Diplomacy*) i samband med främjande av bilden av ett land i utlandet. De flesta forskare är överens om att nation branding och offentlig diplomati är nära besläktade och ibland omnämns begreppen synonymt.<sup>2</sup>

Utredningen *En utrikesförvaltning i världsklass* (SOU 2011:21, den s.k. UD-utredningen) konstaterade att de flesta länder samorganiserar den offentliga diplomatin med uppdraget att förmedla en positiv bild av det egna landet.<sup>3</sup> Den huvudsakliga skillnaden anses vara att offentlig diplomati har en särskild politisk agenda i åtanke, medan

---

<sup>2</sup> Cassinger et al. (2016) Translating public diplomacy and nation branding in Scandinavia: An institutional approach to the cartoon crises, *Placebranding and Public Diplomacy*, Vol 12, 2–3, s. 172–186.

<sup>3</sup> SOU 2011:21, *En utrikesförvaltning i världsklass*, s. 147.



nation branding underbyggs av en företagslogik med fokus på att främja bilden av landet utomlands.<sup>4</sup>

Medvetet nationsbyggande går lika långt bak i tiden som själva nationalstaten,<sup>5</sup> medan moderna nation branding metoder har sitt ursprung under New Labour i Storbritannien under mitten av 1990-talet med lanseringen av fenomenet *Cool Britannia* som slogan för de kreativa industrierna.<sup>6</sup>

Begreppet nation branding anses ha myntats av den brittiska politiska rådgivaren Simon Anholt 1996 med syfte att beskriva ett lands medvetna och systematiska arbete med att förbättra sitt rykte eller varumärke.<sup>7</sup> Nation branding bygger på uppfattningen av världen som en globaliserad marknad där varje land, stad och region konkurrerar med varandra om konsumenter, turister, investerare, studenter, entreprenörer, stora internationella evenemang samt över uppmärksamhet och respekt från internationell media, andra regeringar och andra länders befolkningar.<sup>8</sup>

Ofta används likande metoder inom nation branding av olika länder: samma pool med gränsöverskridande konsulter och policyrådgivare, samma koncept och färgskalor samt liknande fonter och logotyper.<sup>9</sup>

Sverige anses vara ett land som tidigt anammade en sammanhållen strategi för att styra bilden av landet, i linje med samtida rekommendationer inom nation branding. Det har inom forskning påpekats att Sverige tidigt strävat mot en integrerad strategi för offentlig diplomati och nation branding.<sup>10</sup>

---

<sup>4</sup> Melissen, J. (2005) *The New Public Diplomacy Soft Power in International Relations*. Palgrave Macmillan.

<sup>5</sup> Anderson, B. (1983/1991) *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso.

<sup>6</sup> Valaskivi, K. (2016) *Cool Nations. Media and the Social Imaginary of the Branded Country*. London: Routledge, s. 10.

<sup>7</sup> Anholt, S. (2007) *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Valaskivi, K. (2016) Circulating a fashion: Performance of nation branding in Finland and Sweden, *Placebranding and Public Diplomacy, Vol 12, 2-3*, s. 139-151.

<sup>10</sup> Cassinger et al. (2016) Translating public diplomacy and nation branding in Scandinavia: An institutional approach to the cartoon crises, *Placebranding and Public Diplomacy, Vol 12, 2-3*, s. 172-186.

### 3.2.3 Aktörer inom nation branding och offentlig diplomati

#### Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet (NSU)

Basen för varumärkesbyggandet för landet Sverige finns i Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet (NSU), som samråder om den gemensamma Sverige bilden i utlandet. NSU inrättades 1995 och i gruppen ingår Utrikesdepartementet, Näringsdepartementet, Kulturdepartementet, Svenska institutet (SI), Business Sweden och Visit Sweden. NSU träffas cirka 4 gånger per år och däremellan hålls möten där ärenden bereds. Det är värt att notera att NSU samordnade olika aktörer och myndigheter innan det blev vanligt förekommande inom nation branding i andra länder.<sup>11</sup>

UD-utredningen föreslog 2011 ett nytt och bredare mandat för NSU för samordning av Sverige bilden i utlandet, organisatoriska frågor och administrativ samverkan med utrikesrepresentationen. Samtidigt poängterades vikten av att näringslivsfrämjande aktörer deltar i NSU:s arbete.<sup>12</sup>

2012 utvecklade NSU den tidigare kommunikationsplattformen om Sverige bilden från 2007 till en strategi för arbetet med Sverige bilden i utlandet. Syftet med Sverige bildsstrategin är att främja handel, attrahera investeringar, turister och talanger samt stimulera kulturellt utbyte. För att uppnå detta krävs ett systematiskt arbete med att stärka nationsvarumärket.

Efter en omvärldsanalys genomförd av NSU som visade på förändrade förutsättningar för Sverigefrämjandet utomlands till följd av ökad polarisering och minskat mellanstatligt förtroende lanserades under 2017 en uppdaterad 2.0-version av strategin. NSU drar slutsatsen att strategins etablerade byggstenar förblir relevanta. Strategin utgår fortsatt från en progressiv position kännetecknad av samma kärnvärden som i den tidigare kommunikationsplattformen: Nyttänkande, Öppenhet, Omtänksamhet och Äkthet.<sup>13</sup>

Vägledningen för arbetet med Sverige bildsstrategin betonar att en gemensam strategi för svenska främjandeaktörer bidrar till enhetlighet och starkare genomslag för den samlade kommunikationen. Utredningen har dock funnit att NSU:s grundläggande strategi för

---

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> SOU 2011:21, *En utrikesförvaltning i världsklass*, s. 211.

<sup>13</sup> Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet (2017) *2.0 Strategi för arbetet med Sverige bilden i utlandet – en vägledning*.

Sverige bilden i utlandet är för okänd bland svenska främjandeaktörer för att kunna få det genomslag den förtjänar. För att uppnå synergi-effekter är det av vikt att alla målgrupper nås av samma underliggande grundbudskap. För de delar av Sverigebildsstrategin som ska verka investeringsfrämjande krävs en uppdatering och förstärkning.

## Utrikesdepartementet

Den offentliga diplomati som består i att arbeta med Sverige bilden i utlandet har beskrivits som ett långsiktigt arbete som främst bedrivs av utrikesrepresentationen och SI.<sup>14</sup>

Inom Utrikesdepartementet (UD) är arbetet med offentlig diplomati<sup>15</sup> och ansvaret för att främja Sverige bilden sedan 2006 uppdelat mellan kommunikationsavdelningen (UD-KOM, tidigare UD-PIK) och enheten för främjande och hållbart företagande (UD-FH, tidigare UD-FIM). Medan UD-FH ligger under EU- och handelsministern är UD-KOM en stabsfunktion som stöder UD:s ledning, enheter och utlandsmyndigheter i medie- och strategiska kommunikationsfrågor.<sup>16</sup>

Inom ramen för främjararbetet ansvarar UD-KOM för kommunikation av politiska prioriteringar gällande Sveriges ståndpunkt i olika frågor och vad den svenska politiken syftar till, medan UD-FH ansvarar för export- och investeringsfrämjande samt det breda och långsiktiga Sverige främjandet. UD-FH har även huvudmannskapet för NSU samt myndighetsansvar för SI. UD-FH representerar dessutom staten som en av Business Swedens huvudmän.

Som tidigare utredningar poängterat utgör det Sverige främjande arbetet även en central del av Utrikesförvaltningens verksamhet, särskilt inom ramen för den offentliga diplomatin. Tidigare fanns ett krav att samtliga ambassader skulle upprätta 3-årsplaner för främjande-verksamheten i samråd med andra lokala främjaraktörer i landet. Detta har nu ersatts av en årlig verksamhetsplanering. Ofta sker främjandet

---

<sup>14</sup> Ds 2011:29, *Översyn av myndighetsstrukturen för Sverige-, handels- och investeringsfrämjande*, s. 117.

<sup>15</sup> Svenska institutet definierar offentlig diplomati som att "förstå, informera, bygga upp och påverka relationer med människor i andra länder för att skapa inflytande, starkare relationer eller förändringar." (SI:s hemsida, underrubriken *Vår strategi*.)

<sup>16</sup> UD-KOM har bl.a. tagit fram en vägledning för strategisk kommunikation för UD:s enheter och utlandsmyndigheter som finns tillgänglig på regeringens intranät.

i nära samverkan med den lokala Team Sweden-kretsen. Dock varierar tillgängliga resurser för utlandsmyndigheternas främjandearbete.

I främjararbetet har utlandsmyndigheterna bl.a. tillgång till UD Portalen på regeringens intranät, Klaranätet, och den årliga främjarkalendern. UD-FH och UD-KOM har delat ansvar för UD Portalen, som redogör för prioriterade teman i den offentliga diplomatin och det Sverigefrämjande arbetet. Syftet med portalen är att underlätta arbetet med att få genomslag för regeringens politik. Teman för Sverigefrämjandet under 2018 är<sup>17</sup>:

- Talangattraktion
- Det innovativa Sverige
- Kreativitet
- Hållbart företagande
- Resmål Sverige.

Utlandsmyndigheterna prioriterar beroende av lokal kontext vilka teman som används och uppmanas att i allt Sverigefrämjande och offentlig diplomati utgå från Sverigebildsstrategin, Sveriges exportstrategi och gemensamt arbete i Team Sweden.

UD-KOM har även tagit fram konceptet *co-diplomacy* för kommunikationsinsatser på utlandsmyndigheterna. Arbetssättet summerar de senaste årens kampanjer inom ramen för den offentliga diplomatin. Co-diplomacy syftar till att skapa nya relationer, underlätta kontakter och samtal genom en samarbetsinriktad strategi som utgår från fyra teman:

- *Conversation* (samtal)
- *Cooperation* (samarbete)
- *Connectors* (ung. 'kontaktskapare')
- *Context* (sammanhang).<sup>18</sup>

UD-utredningen understryker utmaningarna som de olika intressenterna skapar i det strategiska varumärkesbyggandet. Där slås bl.a. fast att en sammanhållen strategisk planering för arbetet med offentlig

---

<sup>17</sup> Regeringskansliets intranät, *UD Portalen*.

<sup>18</sup> Regeringskansliets intranät, *Vägledning för kommunikation. Co-diplomacy*.

diplomati försvåras p.g.a. att det på UD saknas ett enhetligt ansvar för Sverigefrämjande och offentlig diplomati. Utredningen rekommenderade därför ett samlat ansvar för nation branding och offentlig diplomati horisontellt placerat i organisationen.<sup>19</sup>

## Svenska institutet

Svenska institutet (SI) är en myndighet med uppdrag att öka omvärldens förtroende och intresse för Sverige. SI grundades som en förening 1945 för att sprida kunskap om Sverige och utveckla det internationella samarbetet. SI anses ofta vara en organisatorisk förebild i länders varumärkesbyggnad, med sin målsättning att bygga långsiktiga relationer mellan Sverige och andra länder samt att öka Sveriges attraktionskraft.

I dag omfattar SI:s uppdrag bl.a. att följa, analysera och främja Sverige bilden utomlands och bidra till genomförandet av departementens prioriteringar för offentlig diplomati. SI har cirka 140 anställda på kontor i Stockholm och Paris.

I SI:s strategiska inriktning för 2018–2020 beskriver sig myndigheten som en expertorganisation för offentlig diplomati som bidrar till förtroende för och samverkan för Sverige i världen. Detta sker genom SI:s fyra expertroller:

1. Att följa och analysera Sveriges relevans i andra länder
2. Att dela med sig av berättelser om Sverige, svenska kompetenser och erfarenheter
3. Att stärka talanger, opinionsbildare och beslutsfattare i andra länder
4. Att utveckla och underhålla nätverk för långsiktiga mellanfolkliga relationer.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> SOU 2011:21, *En utrikesförvaltning i världsklass*, s. 151.

<sup>20</sup> Svenska institutets hemsida, underrubriken *Vår strategi*.

*Omvärldsbevakning och analys av Sverige bilden*

En viktig del av SI:s arbete består i omvärldsbevakning och analys av hur bilden av Sverige uppfattas utomlands. Enligt SI är det som brukar kallas ”Sverige bilden” eller snarare ”Sverige bilder” en bild/bilder som är sammansatta av en stor mängd associationer som människor i andra länder förknippar med Sverige.<sup>21</sup>

För att komplettera den egna bedömningen av Sverige bilden följer SI och andra NSU-aktörer ett antal internationella rankingar och index, däribland Nation Brands Index (NBI) och Good Country Index (GCI). Konceptet för NBI utvecklades 2005 av Simon Anholt, en ofta anlita konsult vid uppbyggande av nationella varumärkesstrategier. NBI rankar totalt 50 länder genom en stor opinionsmätning med över 20 000 svarande vars synpunkter inom sex olika områden ställs samman till ett index. Sverige hamnade både 2016 och 2017 på tionde plats i världen i indexet och placerar sig över de övriga nordiska länderna.<sup>22</sup> Ett av områdena som mäts är landets förmåga att locka till sig investeringar och talang, där Sverige hamnar på 7:e plats.

2017 toppades indexet av Tyskland, följt av Frankrike och Storbritannien. Frankrike och Japan steg snabbast och USA föll tillbaka mellan 2016 och 2017.<sup>23</sup>

Anholt har även utvecklat Good Country Index (GCI) som mäter i vilken utsträckning världens länder bidrar till mänsklighetens och planetens gemensamma bästa. Efter en tidigare topplacering 2015 var Sverige tillbaka på 6:e plats i GCI 2017.<sup>24</sup>

Enligt Anholt är det mer sannolikt att man bl.a. investerar i ett land som betraktas som en tillförlitlig internationell aktör. Även index som mäter mjuka värden som GCI har således stor betydelse för hur Sverige kan uppfattas av internationella investerare.

Den underliggande ansatsen bakom att mäta nationer som varumärken är att det spelar ekonomisk roll. Den övergripande Sverige bilden skulle enligt den teorin inverka på hur intressant Sverige är då multinationella bolag beslutar om var de vill förlägga verksamhet,

---

<sup>21</sup> Svenska institutet (2017) *Bilden av Sverige efter flyktingkrisen – En studie i sju europeiska länder*.

<sup>22</sup> Det kan noteras att Sverige kom på 1:a plats när Nation Brands Index lanserades 2005.

<sup>23</sup> Anholt-GfK Roper (2017, 2016) Nation Brands Index 2017 Report och Nation Brands Index 2016 Report.

<sup>24</sup> The Good Country Index (2017) version 1.2 och version 1.1.

kontor eller fabriker.<sup>25</sup> Index som NBI kan också ses som ett verktyg för att mäta resultatet av myndigheters och andra offentligt finansierade organisationers arbete med nation branding och offentlig diplomati.<sup>26</sup>

Sverige ligger alltså långt fram i den generella ambitionen att bygga varumärket Sverige, vilket kan vara en av flera förklaringar till att landet trots sin relativa litenhet hamnar bland de tio mest väl ansedda länderna i världen i NBI och GCI.

### *Talangattraktion*

Tillgång till rätt kompetens är en central faktor vid investeringsbeslut. Sverige hamnar på 5:e plats globalt i INSEAD:s index för konkurrenskraft inom talangattraktivitet. Tillgång till kompetens i Sverige är således stark. Samma studie indikerar dock att Sverige är svagt på att attrahera internationell kompetens till landet. I dag hamnar Sverige på 28:e plats inom indikatorn ”brain gain”, vilket är en försämring jämfört med tidigare år.<sup>27</sup> Almega har redovisat studier som visar att internationella studenter i Sverige i hög grad åker tillbaka till sina hemländer trots att de önskar stanna och arbeta i Sverige.<sup>28</sup> I den undersökning som presenterades i föregående kapitel framgår också att tillgången till kompetens är ett avgörande styrkeområde för Sverige vid investeringsbeslut.

Inom ramen för Sveriges exportstrategi har SI uppdraget för insatsområdet stärkt talangattraktion, med finansiering på 12,3 miljoner kronor för att bl.a.:

- ta fram besöksprogram för kvalificerade målgrupper av beslutsfattare för att kommunicera svenska tekniska lösningar och öka kontaktytorna med svenska myndigheter och svenskt näringsliv i syfte att främja målen om ökad export och ökade utländska investeringar

---

<sup>25</sup> Anholt, S. (2007) *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.

<sup>26</sup> Merkelsen H. och Rasmussen R. (2016) Nation branding as an emerging field – An institutionalist perspective, *Placebranding and Public Diplomacy*, Vol 12, 2-3, s. 99-109.

<sup>27</sup> INSEAD, The Adecco Group & Tata Communications (2018) *The Global Talent Competitiveness Index 2018*.

<sup>28</sup> Almega (2016) *Attrahera och behålla – fler internationella studenter för minskade kompetensbrister*.

- stöd till utlandsmyndigheterna för att ta fram metoder och verktyg för att utveckla sina alumnikontakter
- stödja utlandsmyndigheterna för att höja kompetensen inom främjandet av Sverige som kunskapsnation.

Att attrahera internationell kompetens och talang är av stor betydelse för Sveriges internationella konkurrenskraft med direkt inverkan på investeringsklimatet. SI har därför en för investeringsfrämjandet mycket viktig roll. Däremot begränsas SI:s möjligheter att arbeta effektivt med frågan av att de främst arbetar mot studenter och endast har möjlighet att arbeta med digitala kanaler. Utredningen konstaterar därför att andra aktörer behöver ta en aktiv roll på fältet. Business Sweden kan genom sin utlandsetablering, samt närvaro på internationella mässor och event spela en central roll.

Team Sweden Invest, där SI ingår, har identifierat talangattraktion som ett av två konkreta arbetsområden för 2018. I gruppens förslag till strategisk inriktning för investeringsfrämjandet från mars 2018 föreslås ett antal åtgärder för säkrad kompetensförsörjning:

- Matcha investeringsfrämjandets strategiska inriktning och kompetensrelaterade utbud/incitament kopplade till nationella och regionala aktörer inom det svenska utbildnings- och kompetenssystemet
- Samordna erbjudanden till utländska talanger (studenter och arbetskraft)
- Förenkla processer och öka transparensen hos Migrationsverket, för att eliminera osäkerhet för investeringsfrämjandets målgrupper
- Kartlägga konkurrerande länders processer och digitala verktyg kopplat till talangattraktion.<sup>29</sup>

Utredningen bedömer att det finns ett behov att förstärka Sveriges kapacitet inom talangattraktion. I föregående kapitel föreslås att gruppen som arbetar specifikt med talangattraktion inom Team Sweden Invest bör ges i uppdrag att utarbeta ett förslag till en effektiv organisation för internationell kompetensattraktion.

---

<sup>29</sup> Business Sweden (2018) *Strategisk inriktning för investeringsfrämjandet – Team Sweden Invest*.



### 3.2.4 Internationella jämförelser inom nation branding och offentlig diplomati

#### *Finland*

I Finland har Enheten för Finlandsbilden på finska Utrikesministeriets kommunikationsavdelning det operativa ansvaret för att koordinera Finlandsbilden. I Sverige finns motsvarande funktion hos Svenska institutet.

Efter en omorganisering fungerar UD också som generalsekretariat för Finland Promotion Board (FPB). Ansvaret för FPB låg tidigare hos statsministern tillsammans med nätverket Team Finland. Inom ramen för FPB träffas representanter för olika departement, Business Finland och Helsingfors stad samt representanter för näringslivet m.fl. 5–6 gånger per år för strategiska diskussioner.

Finland har utarbetat en Finlandsstrategi som utgår från olika grundvärden: pålitlig, ovanlig, problemlösande, jämlik och inkluderande. Under 2015–2016 tog Finland fram en enhetlig visuell profil med logon Suomi Finland och det egna typsnittet Finlandica.

En jämförande studie av Finlands och Sveriges nation branding strategier under åren 2005–2013 fann stora likheter mellan dokumenten, bl.a. fokusområden och värdeord som innovation och äkthet. Det noteras att båda länderna rådfrågat bl.a. Simon Anholt under nation branding-processen, men att även flertalet inhemska marknadsförings-, kommunikations- och PR-byråer samt tankesmedjor varit inblandade i arbetet. Dessutom utbyter svenska och finska UD information regelbundet.<sup>30</sup>

Även i Finland är många statligt finansierade aktörer involverade i främjandet av Finlandsbilden. Mycket kan förbättras gällande samordning, effektivitet och resultat i den operativa verksamheten, noteras i en översikt om Finlandsbilden. Man anser vidare att trots stora framsteg sedan Team Finland inrättades har aktörerna inte tillräckligt effektivt tagit till sig av de riktlinjer som fastställts av FPB för den strategiska samordningen av Finlandsbilden, eller genomfört nödvändiga åtgärder. Därför har ledningsgruppen för FPB föreslagit en omfattande reform av verksamhetsmodellen genom en *Promote Finland*-aktör för att samla de i dag splittrade aktörerna.

---

<sup>30</sup> Valaskivi, K. (2016) Circulating a fashion: Performance of nation branding in Finland and Sweden, *Placebranding and Public Diplomacy*, Vol 12, 2-3, s. 139-151.

Den huvudsakliga kanalen för att främja Finlandsbilden ThisIsFINLAND (TiF) finns i verktygslådan på webbplatsen Finland.fi (motsvarande SharingSweden.se). TiF publiceras av Utrikesministeriets enhet för offentlig diplomati på 8 språk. Webbplatsen riktar sig mot alla målgrupper men den typiska besökaren som webbplatsen designats för är en 25–35-årig urban, välutbildad person. TiF har därutöver 9 egna kanaler i sociala medier, däribland Twitter, Facebook, Instagram och YouTube.

På Finland.fi publiceras en årsbaserad temakalender motsvarande Sveriges främjarkalender. Kalendern utgår från tematiska prioriteringar som återger Finlands starka sidor.

### *Danmark*

Vikten av offentlig diplomati i Danmark har som tidigare utredningar visat uppgraderats till följd av krisen med Mohammed-karikatyerna 2005.<sup>31</sup> Vid sidan av de allvarliga ekonomiska och säkerhetsmässiga konsekvenserna påverkade krisen Danmarks internationella trovärdighet och anseende. Detta föranledde att den dåvarande regeringen för första gången antog en handlingsplan för global marknadsföring av Danmark med målet att skapa en tydlig och positiv Danmarksbild utomlands. Inom danska Utrikesdepartementet skapades även för första gången en enhet för offentlig diplomati.<sup>32</sup> Den arbetsgrupp (eng. *task force*) för nation branding som skapats i samband med krisen avslutades vid regeringsskiftet 2012 och enheten för offentlig diplomati minskades i storlek.<sup>33</sup>

I dag ansvarar avdelningen för offentlig diplomati, kommunikation och press på danska UD för främjande av den samlade bilden av Danmark och nation branding. Det finns inget övergripande Team Denmark-nätverk som i Sverige, Finland och Nederländerna utan samarbetet med olika partners organiseras ad hoc på sektorsbasis.

Avdelningens kommunikation fokuserar på inrikespolitiska prioriteringar inom fyra budskapsområden:

---

<sup>31</sup> Se exempelvis SOU 2011:21 (s. 147–148; 396) samt Ds 2011:29 (s. 117–118; 123).

<sup>32</sup> Cassinger et al. (2016) Translating public diplomacy and nation branding in Scandinavia: An institutional approach to the cartoon crises, *Placebranding and Public Diplomacy*, Vol 12, 2-3, s. 172-186.

<sup>33</sup> Ibid.

1. *Global responsibility* (Globalt ansvar)
2. *Competitive economy* (Konkurrenskraftig ekonomi)
3. *Competence & solutions* (Kompetens och lösningar)
4. *Well-functioning society* (Välfungerande samhälle).

Avdelningen producerar webbplatsen Denmark.dk (motsvarande Sharing Sweden och TiF), olika verktyg och nyhetsbrev samt ansvarar för kulturell diplomati i samarbete med Kulturdepartementet. Nyligen har även en verktygslåda för nordisk varumärkesmarknadsföring lanserats. Enheten organiserar dessutom seminarium på temat offentlig diplomati, i år med fokus på FN:s globala hållbarhetsmål.

I arbetet med offentlig diplomati har Danmarks 102 utlandsmyndigheter tillgång till en intern hemsida och databas. Utlandsmyndigheterna får även nyhetsbrevet *Denmark Daily* dagligen, där bl.a. exempel på innehåll för sociala mediekkanaler ingår. Materialet produceras endast på engelska men anpassas till lokala språk av utlandsmyndigheterna.

En i Danmark uppmärksammas rapport har visat på Danmarks fallande diplomatiska attraktionskraft från 11:e plats under 1960- och 1970-talen till 46:e plats 2017.<sup>34</sup> Samtidigt har Sverige behållit en central placering. Författaren menar att detta riskerar att påverka Danmarks internationella inflytande negativt och föreslår tre åtgärder för att motverka en ytterligare försämring.

### *Nederländerna*

I Nederländerna är enheten för offentlig diplomati en del av kommunikationsavdelningen på Utrikesdepartementet (Minbuza).

Arbetet med en rådgivande nation branding strategi ”*Strategy for managing the international standing of the Netherlands*” har nyligen initierats och befinner sig nu i en pilotfas. Syftet med strategin är att skapa mer enighet och en mer enhetlig presentation som anses saknas i dagsläget. Detta uppnås exempelvis genom en färgkodad varumärkesprofilering (eng. *colour branding*) i orange för export, investeringar och utlandsmyndigheter.

---

<sup>34</sup> Marcussen, M. (2018) Er Danmark på vej ud i den globale periferi?, *Puzzle Piece Nr. 3*. Københavns Universitet, Institut for Statskundskab.

Minbuza är sekretariat för strategin, under ansvar av en projektledare. En offentlig och halvoffentlig styrelse samt en rådgivande styrelse med deltagare från privatsektorn är också involverade i framtagandet av strategin. Både stora och mindre nederländska företag betecknas som pådrivande i arbetet. Företagen vill se en tydligare samordning mellan politik, myndigheter och näringsliv eftersom det skulle gynna landets konkurrenskraft och i slutändan även holländska företag. Det faktum att företagen varit involverade från början med framtagandet av strategin ses som en fördel. Ett antal större holländska företag marknadsför sig dock hellre som internationella bolag än just nederländska. Upplevelsen bland nederländska främjare är att stora bolag som Ikea och Volvo sedan länge använder sitt svenska ursprung i marknadsföringssyfte (eng. *country of origin effect*). Det bidrar till en uppfattning om att Sverige har kommit långt i sin samordning.

I arbetet med nation branding-strategin har Minbuza tillfrågat experter som den politiske rådgivaren Simon Anholt men även tagit särskild inspiration från Sverige och Danmark.

Från att tidigare ha fokuserats på ekonomiska aspekter är de teman som strategin nu utformas kring inriktade på sociala konsekvenser och Nederländernas bidrag till att skapa en bättre värld (eng. *social impact*). De värdeord som strategin utgår ifrån är öppet, innovativt, inkluderande.<sup>35</sup> Från Minbuzas sida betonar man dock att det är exemplen som är avgörande då många länder kan använda liknande värdeord. Organisationer som StartupDelta har här en viktig funktion för att bidra till bilden av Nederländerna som ett dynamiskt och samverkande ekosystem för start-ups.

Kampanjen för den Europeiska läkemedelsorganisationen, EMA, som p.g.a. brexit nu flyttar till Amsterdam är ett exempel på lyckad internationell marknadsföring och nation branding av Nederländerna.

### 3.2.5 Desinformation

Desinformation riktad mot Sverige som nation har blivit allt vanligare, inte minst i anslutning till politiska händelser i andra länder, där Sverige används både som en positiv förebild och ett avskräckande exempel, som ett av världens mest sekulariserade och postmoderna

---

<sup>35</sup> De engelska värdeord som används är: 'open', 'innovative' och 'inclusive'.

länder. När desinformation<sup>36</sup> riktas mot Sverige kan den skada bilden av Sverige i utlandet, och undergräva förtroendet för staten, skrivs det i UD:s vägledning för hantering av desinformation och ryktes-spridning.<sup>37</sup> Både UD och SI arbetar i dag med omvärldsbevakning och hantering av desinformation.

Inom utrikesförvaltningen är UD-KOM fokalpunkt för arbetet med desinformation, i nära samarbete med andra enheter. Inom Regeringskansliet finns ett krishanteringskansli sedan slutet av 2014 samlat på Justitiedepartementet.

UD-KOM ansvarar även för omvärldsbevakning och finns till stöd för utlandsmyndigheter i bedömningen om desinformation ska bemötas eller inte. Även utlandsmyndigheternas samhällspolitiska bevakning har naturligtvis en viktig funktion i omvärldsbevakningen. Det finns dock ett behov av att förstärka det proaktiva stödet centralt från UD-KOM till utlandsmyndigheterna vid riktad desinformation mot Sverige. Vid särskilda händelser bör det finnas en utvecklad och upptränad förmåga att följa, kommentera och bemöta kampanjer eller annan uppgiftsspridning som på osanna grunder smutskastar Sverige.

I arbetet med desinformation har Nederländerna utvecklat strategier på kort-, medellång- och lång sikt som utgår från idén om att ha en positiv landsbild att falla tillbaka på vid en eventuell kris. I likhet med svenska utlandsmyndigheter har nederländska ambassader allt oftare fått bemöta desinformation på internet. Dock finns det ingen officiell policy att utlandsmyndigheterna själva kan respondera utan tillstånd från Haag. Som ett led i att kunna reagera snabbare får därför diplomater utbildning i offentlig diplomati.

Svenska institutets arbete med att identifiera och motverka desinformation omnämns i myndighetens regleringsbrev som en viktig del av genomförandet av den offentliga diplomatin.<sup>38</sup>

Genom en nystartad metod för Sverigebildsanalys med hjälp av stora mängder data (eng. *Big Data*) på det öppna internet får SI regelbundet (en gång per vecka) en rapport om hur Sverige omskrivs i sociala medier. I normala sammanhang är en veckas mellanrum mellan rapporterna en rimlig frekvens, men SI har också möjlighet att följa och analysera innehållet i realtid.

<sup>36</sup> NE definierar desinformation som 'spridning av (särskilt avsiktligt) felaktig information.'

<sup>37</sup> Utrikesdepartementet (2016) PM 2016-06-20, *Vägledning för att hantera desinformation och ryktes-spridning*.

<sup>38</sup> Utrikesdepartementet, *Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Svenska institutet*, 2018.

Exempelvis visar studien att området ”migration” under 2017 var det klart tydligaste av fem diskussionsämnen om Sverige. Resultaten från SI:s studie av Sverige-bilden i sju europeiska länder efter flyktingkrisen 2015 tyder dock på att rapporteringen om flyktingkrisen i Sverige och omställningen i svensk migrationspolitik haft ett visst men långt ifrån omfattande genomslag hos de tillfrågade respondenterna, med undantag för Danmark och Norge.<sup>39</sup>

Vi bedömer att det finns ett stort behov av att öka förmågan att upptäcka och agera när desinformation som riskerar att skada Sverige-bilden sprids. I nästa avsnitt presenteras därför ett flertal förslag för att stärka det svenska varumärkesarbetet.

### 3.3 Strategisk kommunikation från intresse till investering

Sverige har haft en framstående roll som föregångare i att utveckla stödet för potentiella investerare. I de intervjuer som utredningen har gjort med nationella och regionala investeringsfrämjare i utlandet ses ofta den svenska organisationen och strukturen för investeringsfrämjande som ett föredöme.

Organisationen World Association of Investment Promotion Agencies (WAIPA) har medlemmar från över 100 länder (dock inte Sverige),<sup>40</sup> vilket visar på betydelsen av investeringsfrämjande aktiviteter.

Enligt Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD) har de flesta investeringsfrämjandeorganisationer (eng. *Investment Promotion Agency (IPA)*) fyra distinkta roller:

1. *Intern påverkan.* Att föra talan inom det offentliga beslutsfattandet och gentemot regeringen för investeringar och åtgärder som behövs för att underlätta för utländska investeringar.
2. *Imagebyggande.* Kommunikation och/eller marknadsföring för att öka intresset för investeringar i landet.
3. *Investerarstöd.* Specifik investeringsrelaterad kommunikation och proaktivt stöd till potentiella investerare från utlandet.

---

<sup>39</sup> Svenska institutet (2017) *Bilden av Sverige efter flyktingkrisen – En studie i sju europeiska länder.*

<sup>40</sup> World Association of Investment Promotion Agencies, *Members List.*

4. *Investeringsgenerering.* Åtgärder för att proaktivt söka upp möjliga investerare med utgångspunkt i en nationell strategi, plan eller andra kriterier.<sup>41</sup>
5. Utöver de fyra områdena som OECD pekar på framhålls ofta eftervård som en femte central funktion för en IPA.

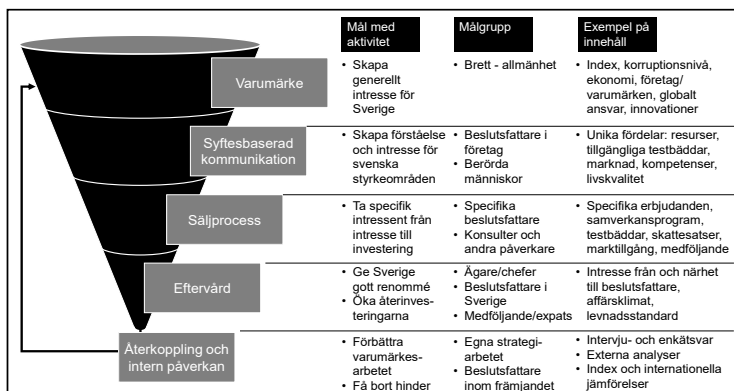
De fem stegen kan sägas utgöra stegen i en s.k. försäljningstratt (eng. *Sales Funnel*), som ofta används i vetenskap och konsultverksamhet för att beskriva och kartlägga processen från kännedom till intresse och vidare till köp och köparens kommunikation runt köpet. Syftet med processen är att förstå de komplicerade psykologiska och sociologiska skeenden som marknadsföring berör.

I linje med utredningens uppdrag att analysera strategisk marknadsföring av och kommunikation om Sverige utgår vi från de fem stegen, som anpassas något till svenska omständigheter. Modellen illustreras som en investeringstratt, där man först skapar medvetenhet om Sverige hos många aktörer för att sedan steg för steg gå via intresse, attraktion, konkret undersökning av både affärsmöjligheter och investeringskostnader till personkontakter och slutligen investeringsbeslut, följt av eftervård.

---

<sup>41</sup> OECD (2011) *Policy Framework for Investment, User's Toolkit*. Chapter 2. Investment Promotion and Facilitation.

**Figur 3.1** En strategisk kommunikationsplan bör se hela kedjan från intresse till investering



*Källa:* Utredningens egen sammanställning av olika tillämpade strategiska kommunikationsplaner i näringsliv och större organisationer.

### 3.3.1 Varumärket Sverige

Sverige har länge gynnats av en positiv Sverigebild och rankas högt i internationella index över länders varumärke. Sverigebilden har stor betydelse för Sveriges anseende, som i sin tur påverkar Sveriges chanser att attrahera internationella investerare, talanger och kunder till svenska varor.

För att Sverige ska kunna hävda sitt goda varumärkesvärde i utlandet krävs såväl en tydlig organisation och ansvarsfördelning som ett skickligt handlag vid utformning och genomförande av kommunikationen om Sverige.

Den kommunikativa kontexten har förändrats dramatiskt de senaste tio åren, och kraven ökar på alla delar av kommunikationen och identitetsbygget:

- Från att kommunikation till stor del handlade om att köpa utrymme och marknadsföra, handlar det i dag till en betydligt större del om att övertyga budbärare och få dem att kommunicera.
- Från att ha handlat till stor del om en envägskommunikation med förutbestämda budskap är kommunikation i dag betydligt mer relationsorienterad, där land eller företag engagerar sig i dialoger och diskussioner kring olika teman.



- Från att ha varit långsiktig och möjlig att kontrollera är framgångsrik strategisk kommunikation i dag mer beroende av att kunna agera agilt, reaktivt och improviserat med en förståelse för syfte och mål snarare än instruktionsbaserat.
- Från att ha varit sakorienterad blir kommunikationen allt mer värderingsbaserad, där framgångsrika varumärkesbyggande organisationer mer fokuserar på varför än på vad, och där identiteten skapas runt kärnvärden och organisatoriska beteenden.
- Från att ha separerat intern och extern kommunikation måste narrativ, berättelse och budskap i dagens värld hänga ihop i alla olika typer av kommunikation. Interna budskap blir snart publicerade på Twitter och Facebook – och externa artiklar eller annonser läses mest intensivt av de anställda eller medlemmarna, dvs. de som är närmast organisationen.

För Sverigefrämjandet ställer det ett antal krav:

1. *Att nå balans mellan positivt och trovärdigt.* Ambitionen att ”få ut allt positivt” om Sverige kan stå i motsats till förmågan att koppla in på de samtal som förs globalt om olika teman där Sverige förekommer eller borde förekomma. Även om Sverige bilden är övervägande positiv är synen på Sverige enligt exempelvis Svenska institutet mer mångfacetterad och komplex i dag än för 5–10 år sedan. En grundpelare i kommunikation är att man måste utgå från den föreställning människor har om verkligheten för att bli trovärdig. Om svenska kommunikatörer, diplomater och officiella organ påstår saker om Sveriges förträfflighet i relation till väldigt negativa bilder av landet, så framstår Sverige snarare som världsfrånvända ”Bagdad Bob” än som trovärdiga bärare av fakta och sanning – oavsett om det som sägs är faktabaserat och sant. Man kan i all enkelhet inte bemöta bilder av segregation och skjutningar i svenska förorter med att Sverige ligger högt i rankning över demokrati, även om så är fallet.
2. *Att nära följa bilden av Sverige på internet.* Trollfabriker, kommunicerande botar och andra krafter kan ha många olika syften för att svartmåla Sverige. Det finns flera exempel på hur kommentarer till inrikespolitiska skeenden i andra länder leder till plötslig och mycket intensiv svartmålning av svenska förhållanden, framför allt

gällande invandring och brottslighet. SI:s Big Data-studie är ett verktyg som bör kunna utvecklas för att kartlägga hur Sverige omskrivs i sociala medier och snabbt få en indikation om en negativ kampanj har initierats.

3. *Att snabbt kunna reagera på felaktigheter som sprids massivt på internet.* Det räcker inte med att övervaka, utan det krävs också handling. Avstämningar, bedömningar och beredskap för att börja sprida fakta genom beprövade kanaler, till kända talespersoner och förespråkare, till inflytelserika journalister och krönikörer, samt via egna kanaler på Twitter, Facebook och Instagram m.fl. måste utvecklas. UD-KOM:s nyhetsbrev till utlandsmyndigheterna är en existerande kanal för att snabbt kunna bemöta negativa och ibland falska påståenden om Sverige. UD-utredningen understryker behovet av en aktiv strategisk offentlig diplomati och utökad kommunikation av Sverige-bilden.<sup>42</sup> Samtidigt krävs en intern kommunikation både i Sverige och i internationella organisationer som härrör från Sverige, såväl bland myndigheter som bland NGO:s och företag. Intresserade svenskar i utlandet bör snabbt kunna få faktaunderlag för att underlätta att de bidrar till att sätta en mer rättvisande och riktig bild och inte råkar delta i svartmålning p.g.a. felaktig information. Detta kan exempelvis ske genom UD:s och utlandsmyndigheternas officiella kanaler på sociala medier. En analys av lämpliga kanaler bör dock göras för att utvärdera hur den typen av information bäst och snabbast når sina intressenter.
4. *Att identifiera gemensamma intressen.* Effektiv kommunikation är sådan där alla olika intressenter håller sig till samma kärna av värderingar, fakta och argument, men själva formulerar dem och i de kanaler där man har publik och trovärdighet. För att nå ditt krävs en detaljerad kartläggning av intressenter. Detta för att skapa en tydlig bild av primära (direkt påverkansbara, exempelvis andra myndigheter, egna anställda och statsråd), sekundära (personer/organisationer som har skäl att vilja bidra till en gemensam, positiv Sverigebild men inga skyldigheter och därför inte kan beordras), tertiära (dvs. intressenter som inte har någon beroendeställning eller på annat sätt kan påverkas ens indirekt, men ändå bedöms ha en välvillig inställning och ett intresse att bidra. Här ingår exempelvis svenska företag och utlandsanställda, enskilda svenskar med

---

<sup>42</sup> SOU 2011:21, *En utrikesförvaltning i världsklass*, s. 151.

breda internationella kontaktnät i exempelvis sociala medier, tidigare internationella utbytesstudenter i Sverige, samt andra som av något skäl har en tendens att tala gott om Sverige på internet). Självklart finns motsvarande behov att känna till och följa dem som talar illa om Sverige. Normalt sett görs det för att hitta budskap som sprids och kunna agera innan de har blivit virala. Syftet är däremot inte att påverka dem, vilket är svårt och leder inte sällan till att påverkansförsöket i sig blir en nyhet.

5. *Att involvera ett stort antal intressenter.* Ingen strategi är så bra att den kommer att kunna genomföras om ingen känner till den. NSU:s arbete med att förmedla Sverigebildsstrategin till svenska främjandeaktörer behöver därför förstärkas, förslagsvis i ett första skede genom högnivågruppen för Team Sweden och Team Sweden Invest.

#### **Förslag för att stärka det svenska varumärkesarbetet:**

*Stärk det svenska varumärkesbygget.* Svenska Institutet bör organisera upp en effektiv strategisamordning för varumärket Sverige inom allt från turism och demokratiska frågor till export och investeringar, med följande element:

- *Stärk NSU.* För att NSU:s arbete fullt ut ska kunna utgöra en grund för det svenska kommunikationsarbetet, bör nämnden ges en tydligare roll och mer framskjuten position.
- *Öka insikten om det svenska varumärkesbygget.* Svenska Institutet bör ges i uppdrag att stärka kommunikationsinsatserna kring arbetet med Sverige som varumärke bland de olika intressenterna. Bland annat bör insatser riktas på att förankra varumärkesarbetet och Sverigebildsstrategin brett så att fler aktörer kan bidra till och dra nytta av den.
- *Inrätta ett Team Sweden Kommunikation.* Nätverket Team Sweden bör utgöra en grund för arbetet med varumärket Sverige. Svenska Institutet bör få rollen som samordnare av den breda varumärkesstrategin inom Team Sweden. För att konkret bedriva arbetet bör ett Team Sweden kommunikation inrättas, där kommunikationschefer eller motsvarande från de ingående organisationerna kan träffas för att samråda och arbeta mer

operativt med både genomförande och utveckling av varumärkesstrategi och kommunikationsplattform för Sverige. I nätverket bör kommunikationschefer på större svenska företag ges en självklart stark rådgivande position. SI bör sammankalla och hålla samman arbetet med uppdraget, som huvudsakligen bör vara att samordna insatser för att stärka Sverigebilden och vara rådgivare vid revideringar av Sverigebildsstrategin.

- *Öka förmågan att upptäcka desinformation.* UD:s och SI:s omvärldsbevakning kan samordnas bättre genom mer regelbunden avrapportering av desinformationsinsatser riktade mot Sverige som observeras i SI:s Big Data analys. Förslagsvis bör detta ske genom dagliga rapporter som delas med de aktörer som ingår i snabbreaktionsstyrkan (nedan) och veckorapporter från SI som delas med de relevanta aktörerna inom Team Sweden-nätverket samt en speciell ordning för att höja beredskapen vid misstanke om eller begynnande attacker mot Sverigebilden.
- *Skapa en snabbreaktionsstyrka.* Det behövs en beredskap för att sätta in en fokuserad kommunikationsgrupp med hög kompetens, väl genomarbetade planer och beslutskraft för att snabbt kunna agera när Sverigebilden attackeras genom lögner, faktaförvanskning eller andra misskrediterande uppgifter. Denna funktion bör förslagsvis bestå av företrädare för aktörerna inom NSU samt Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (MSB). Eventuellt kan kretsen breddas beroende på angreppets karaktär. SI bör ha ansvar för att sammankalla, samordna och genomföra övningar inom gruppen. Deltagarna bör hållas uppdaterade genom dagliga automatiskt genererade rapporter med information från SI:s övervakning, och kompletteras med information från andra relevanta källor som kan generera automatiskt sammanställd information. Funktionerna ska kunna aktiveras till realtids-övervakning vid behov. Deltagarna bör vidare ansvara för en löpande planering för reaktiva aktiviteter, inklusive löpande uppdatering av *influencers* – såväl positiva som negativa – som frivilliga Sverigevänner som vill ha information om landet, människor aktiva på sociala medier med olika intressen för Sverige specifikt eller generellt, kultur- och

sportprofiler samt betydelsefulla journalister inom olika områden. De definierade och upparbetade nätverken ska snabbt och effektivt kunna aktiveras när det bedöms som nödvändigt. UD-KOM bör exempelvis använda sig av det engelskspråkiga utskicket *Weekly Heads Up* för att snabbt informera utlandsmyndigheterna och sprida relevant material som fakta, innehåll och hashtags.

- *Öka aktiviteterna för att bemöta mer vardagliga negativa påståenden.* Vid sidan av att vara beredd att sammankalla samordnade aktiviteter inom snabbreaktionsstyrkan bör SI i samarbete med UD-KOM mer aktivt möjliggöra för utlandsmyndigheterna att agera för att bemöta kritik mot Sverige i t.ex. utländska medier med fakta i realtid och utan fördröjning. Detta kan ske genom redan existerande utskick från UD-KOM till utlandsmyndigheterna med infographics, förslag på hashtags osv. Det är samtidigt viktigt att utlandsmyndigheterna kartlägger och aktiverar tillgängliga och utvecklingsbara nätverk för att gynna Sverige bilden.
- *Öka den proaktiva närvaron.* SI bör samordna kartläggning av trendsättare, influencers, promoters, detractors och kommunikationskanaler samt en engagemangsplan för närvaro i nät-dialogerna med definierade talespersoner och kommunikationsteman med involvering av Team Sweden generellt och aktörerna i NSU specifikt.

### 3.3.2 Syftesbaserad kommunikation om Sverige som destination för utländska investeringar

Varumärkesstrategin syftar till att öka medvetenheten om Sverige och anlägga en grundläggande positiv förförståelse till landet. På den plattformen måste sedan de olika mål som Sverige har i utlandet – som investeringar, export, ökad turism, klimatförbättring, demokratisering, fredsfrämjande eller nedrustning utveckla egna kommunikationsstrategier och planer för att uppnå respektive mål.

Vi kallar detta steg för syftesbaserad kommunikation, dvs. kommunikation som har ett konkret och tydligt syfte. Här bör en gemensam plan för hela investeringsfrämjandet utvecklas för att effektivt

kunna etablera en positiv och sanningsenlig bild av Sverige som investeringsland.

### En strategisk kommunikationsplan för investeringar

Business Sweden har under det senaste året utvecklat ett s.k. kommunikationshus för den egna organisationen och dess hela verksamhet. Dock finns ännu ingen specifik kommunikationsstrategi eller tydlig kommunikationsplan för investeringsfrämjandet. Det är utredningens bedömning, vilken delas av Business Sweden själva, att det kommunikationshus som Business Sweden har utvecklat inte är tillräckligt som styrdokument för den syftesbaserade kommunikationen.

Utredningen menar därför att Business Sweden skyndsamt bör få uppdrag och medel till att utveckla en kommunikationsstrategi och en strategisk kommunikationsplan för att specifikt öka investeringarna i Sverige.

Kommunikationsstrategier och strategiska kommunikationsplaner sätter normalt sett upp mål, definierar risker och möjligheter samt definierar ett antal aktiviteter som ska genomföras i syfte att fånga möjligheterna och undvika hoten. Ofta uppdateras strategierna genom strategiska översyner med något eller några års mellanrum – eller när omständigheterna så kräver. De delar som en investerings-specifik kommunikationsplan för Sverige bör innefatta är:

1. Omvärlds- och självbildsanalys
2. Målsättning
3. Målgrupper
4. Kanaler och budbärare
5. Narrativ och budskap
6. Metoder och verktyg
7. Uppföljning och utvärdering.

## 1. Omvärlds- och självbildsanalys

Stämmer den egna bilden av Sverige överens med omvärldens? Vad finns för hot och möjligheter med tanke på den bild som existerar? För att bättre förstå Sveriges styrkor och svagheter finns bl.a. ett stort antal olika index och jämförande studier av länder som bas.

De bolag och fonder som nyligen har etablerat sig i och investerat i Sverige utgör en betydelsefull informationskälla om hur vårt investerings- och näringslivsklimat faktiskt är. Lika viktiga informationsbärare är de företag som har varit i kontakt med Business Sweden, myndigheter m.fl. i Sverige men ändå bestämt sig för att göra investeringen på annan plats.

Det finns en stor mängd metoder för att utföra en gap-analys mellan hur man själv upplever sig, hur omvärlden upplever en och hur fakta ser ut. Metoden måste naturligtvis operativt ansvarig organisation och personal få bestämma, men den bör ta sikte på att utgöra en bas för att göra kommunikationen trovärdig, hitta de enklaste och mest effektiva sakerna i Sverigebilden som kan förändras och separera upplevda problem som kan lösas med kommunikation från faktiska problem som kräver konkret förändring. Detta bör även innefatta en inledande analys av vilka problem och hinder som inte går att lösa genom kommunikation, vilket även ingår i direktiven för utredningens slutbetänkande.

## 2. Målsättning

Eftersom bilden av ett land ofta tar mycket lång tid att påverka bör målsättningen för kommunikationen baseras på en kortsiktig och långsiktig tidshorisont.

Inom den kortsiktiga horisonten handlar det om att på bästa sätt identifiera det kommunikationsbehov som finns inom investeringsfrämjandet och säkerställa att de komparativa fördelar som Sverige har inom prioriterade områden blir kända för kommunikationens målgrupp. Målgruppsanpassade säljande produkter om Sveriges nyckelområden bör användas för att stärka marknadsföringen.

Det långsiktiga identitetsarbetet kräver en målanalys av investeringsambitioner och investeringsklimat inom en rimligt överskådlig tidsperiod, kanske på 3–5 år. Det vill säga, målen bör baseras på de behov och önskemål som finns bland potentiella investerare om cirka

5 år där Sverige skulle ha naturliga försprång eller möjlighet att skaffa sig sådana försprång genom t.ex. politiska prioriteringar och en övergripande strategi för innovation och investeringar. Därför bör strategiarbetet baseras på de analyser som Tillväxtanalys i föregående kapitel föreslås utföra.

Syftet med att utveckla målsättningen för investeringsfrämjandet och definiera sammanhängande mål för kommunikationen är att tydliggöra vad kommunikationen ska uppnå, vilka samverkande faktorer och aktörer som finns och hur viktig det övergripande målet är för olika intressenter.

### 3. Målgrupper

Det går inte att skapa effektivt innehåll, fungerande budskap och framgångsrika kanaler om inte målgrupperna för kommunikationen är väl definierade och kartlagda. Återigen krävs två upparbetade planer för befintliga respektive framtida målgrupper (om en målgruppsanalys visar att de skiljer sig från varandra). Att definiera kommunikativa målgrupper syftar till att möjliggöra en anpassad kommunikation till personer och företag som direkt eller indirekt kommer att avgöra investeringsflödena inom de investeringsområden som Business Sweden prioriterat nu samt om 5–10 år.

Målgrupperna ska inte endast analyseras utifrån rationella grunder, utan även utifrån värderingsgrunder, möjliga personliga preferenser samt vilka förutfattade meningar de kan ha när de först börjar granska Sverige som investeringsland, eller som land att bosätta sig i för sig själv och sin familj.

### 4. Kanaler och budbärare ("influencers")

Investeringsfrämjandet har många intressenter. Vid sidan av investeringsfrämjare på nationell, regional och lokal nivå kan myndigheter, privata organisationer och företag, bransch- och samarbetsorganisationer, politiker på lokal, regional och nationell nivå, svenskar bosatta i utlandet, fack och medarbetare i svenska bolag m.fl. ofta räknas bland intressenterna. Dessutom finns ett antal individer som har starka positioner som budskapsbärare i andra länder som har bott i Sverige, har andra band till landet eller av andra skäl har utvecklat ett



intresse – positivt eller negativt – till Sverige. Tillsammans utgör alla dessa människor det väv av kommunikationspunkter som bygger ett varumärke, även för ett land.

Många av dem vill bidra till att göra Sverige till ett starkt varumärke. Det kan dock finnas en osäkerhet kring tillvägagångssätt eller tillgänglig information. För sådana budbärare är kommunikationen utomordentligt viktig. Kan de nås med rätt information i rätt tid så kommer de inte att tveka att bära vidare och dela med sig av de budskap som olika aktörer inom Sverigefrämjandet vill sprida. Sådana budbärare blir extra värdefulla eftersom de är beredda att låna ut sitt eget ”varumärke”, dvs. sin egen privata trovärdighet för att gå i god för budskapet.

Sådana budbärare förpliktigar också. Spridning av felaktig information som individer för vidare gör att deras trovärdighet riskeras och därmed deras lojalitet. Som tidigare har konstaterats bygger därför den nya tidens kommunikation på att skapa ett budskap människor vill ta till sig och dela med sig av. Samtidigt krävs att budskapet håller så att de känner en ömsesidig lojalitet.

Därtill tillkommer traditionella kanaler, som de medier målgruppen konsumerar, journalister som rapporterar om Sverige i de medierna och om branscher Sverige vill främja investeringar i, samt de som ofta har synpunkter om Sverige i andra medier än de sociala. Ofta kan färdiga listor med mejladresser och eventuellt korta listor med telefonnummer för att ringa eller sms:a de viktigaste budbärarna vara mer värdefullt än stora summor pengar lagda på reklamkampanjer. Detta gäller i synnerhet vid stora – positiva eller negativa – händelser.

Det finns välutvecklade kommunikations- eller kampanj-CRM-system,<sup>43</sup> dvs. databaser som både kan lagra och sortera olika kontaktpunkter och kommunikationsintressenter. Systemen kan även sortera kontakterna för att optimera sannolikheten att nå dem. Givet komplexiteten i kommunikationen och antalet deltagare i kanal/budbärarnätverket kan det vara en mycket god investering att ha hjälp av ett CRM-system för sortering av och kommunikation med nätverken.

---

<sup>43</sup> Customer Relationship Management (CRM).

### *5. Narrativ och budskap*

Att definiera budskapen är att skapa själva motorn i kommunikationen. I syfte att främja investeringar handlar det för Sverige till stor del om att fånga de positiva egenskaper som landet har till en "argumentsamling" med fakta som kan bygga upp ett narrativ om Sveriges erbjudande. Narrativet behöver trovärdigt och balanserat fånga upp fördelar och bemöta påstådda nackdelar. Det bör också kunna reagera på plötsliga negativa nyheter som rapportering om Sverige eller trollfabrikers massiva jakt för att ge spridning av en negativ Sverigebild. Ofta har sådan negativ rapportering fokuserat på migration, invandring och brottslighet.

Narrativ, huvudbudskap och delbudskap blir speciellt viktiga p.g.a. mängden av intressenter. De behöver alla samordnas för att uppnå målen med budskapen. Samtidigt är det av stor vikt att budskap målgruppsanpassas genom skraddarsydd kommunikation. Därför behöver en budskapsplattform tas fram tillsammans med, eller åtminstone förankras ordentligt med, de olika intressenterna runt en framgångsrik investeringsstrategi. Företag och andra frivilliga intressenter kan bara förväntas att bidra till att sprida budskapen om de är välkända, lättillgängliga och ligger i linje med vad bolagen ändå vill kommunicera. Därför är det avgörande att samarbeta med näringslivsaktörer i utvecklingen och exekveringen av budskapsplattformarna.

### *6. Metoder och verktyg*

När bilden av vad och till vem man vill kommunicera är klarlagt bör fokus ligga på hur man ska nå ut med de budskap som strategin har definierat. Till stor del drivs kommunikationen bort från traditionell reklam i form av filmer i TV eller annonser i tryckt media. Många organisationer arbetar löpande med basal digital marknadsföring där man säkerställer att man kan hittas på Internet när någon söker efter det man producerar eller vill förknippas med.

Därtill finns olika sätt att etablera en mer löpande kontakt med antingen kunder, andra intressenter eller influencers. För att bygga dessa olika nätverk arbetar företag och organisationer ofta med olika former av databaser, där man – med personers samtycke – har deras kontaktuppgifter och håller en löpande dialog med dem genom e-post, sms eller andra digitala kommunikationskanaler.

Vid behov av att nå fram med någonting nytt tänker allt fler stora organisationer i termer av kampanj – där man genom många olika kanaler samtidigt försöker lansera en produkt, tjänst eller varumärke. En kampanj har ofta ett uttalat syfte, en definierad budget, ett eller ett fåtal tydliga budskap och en specifik målgrupp, men en mängd olika budbärare, kanaler och metoder. På så sätt skapar man snabbt, vid en lyckad insats, en igenkänning av budskapen, mottagande av budskapen från flera olika källor vilket ökar trovärdigheten samt en känsla av att innehållet är allmänt känt, vilket tar ned tröskeln för att själv prata om budskapen och därmed bidra till kampanjen som budbärare. Utöver dessa basala delar av kommunikation finns naturligtvis en mängd andra sätt att marknadsföra eller kommunicera.

Oavsett vilka kanaler eller metoder som används blir innehållet och berättandet allt viktigare i kommunikationen. En berättelse som det är lätt att tro på – eftersom den sätter in händelser i sammanhang – är också lätt att återberätta. Om innehållet dessutom känns relevant och intressant ökar både mottagarens intresse och vilja att återberätta.

Sedan 2014 har Business Sweden byggt upp en plattform för digitala kommunikations- och marknadsföringsverksamhet. Organisationen utvecklar nu en mängd olika kanaler och verktyg, bl.a. olika digitala marknadsföringstekniker, en tankesmedjeverksamhet för att kunna skapa insiktsrelevans mot kvalificerade målgrupper, undervisningsplattformar för att sprida kunskap både till potentiella kunder/investerare och till andra delar av den bredare främjandeverksamheten, samt bloggar, podcast-sändningar och olika online-tjänster. Den bas som Business Sweden bygger för sin kommunikation kan utgöra en kraftfull plattform för den syftesbaserade kommunikationen.

För att den möjligheten ska förverkligas på ett effektivt sätt krävs att alla delar av den strategiska kommunikationsplanen är på plats. En slutsats från både flera inhemska intervjuer och studiebesöken i utlandet är att den mer marknadsföringsbaserade och annonsmässiga kommunikationen allt mer ses som dyr och ineffektiv. Man behöver utvidga synen på kommunikation till att bli mycket bredare än bara traditionell eller för den delen digital marknadsföring.

### *7. Uppföljning och utvärdering*

En ständig uppföljning och utvärdering är avgörande för att strategier och planer ska kunna utvecklas och förbättras. I investeringsfrämjandet bör en sådan utvärdering ske i nära kontakt med existerande målgrupper. De investerare som etablerar verksamhet i Sverige är de viktigaste budbärarna av både vad som fungerat bra och varför de slutligen bestämde sig för Sverige, och vad de upplevde var Sveriges bästa och sämsta skäl.

Även de investerare som bestämde sig för att investera i ett jämförbart land, men av olika anledningar valde bort Sverige, bör upp-sökas för att kartlägga vad som hade kunnat få dem att fatta ett annat beslut och dra lärdom ur det inför framtiden. I korthet gör man löpande utvärderingar och uppföljningar för att snabbt kunna reagera på misslyckande, implementera och säkerställa samlad strategierfarenhet och löpande kunna anpassa strategin och återkoppla till dem som deltar i leveransen.

Utredningen ser ett behov av att stärka eftervården av investeringar i Sverige och föreslår att en investor relations funktion etableras hos Business Sweden. Funktionen föreslås ansvara för bl.a. aktiv information, expat-nätverk och återkommande intervjuer. Förslagen presenteras i närmare detalj i slutet av kapitlet.

### **Utifrån in-analys av Business Swedens marknadskommunikation för investeringsfrämjande**

*Handels- och investeringsfrämjande marknadskommunikation:  
synergier och skilda målgrupper*

I Sverige har Business Sweden det statliga ansvaret för investeringsfrämjandet. Business Sweden utgår i all marknadsföring och kommunikation från en nyligen framtagna kommunikationsplattform. En grundläggande ramrättelse som syftar till att synliggöra synergier mellan handels- och investeringsfrämjande har också tagits fram.<sup>44</sup>

Två huvudmålgrupper har identifierats: företag i Sverige som vill öka sin försäljning internationellt och globala företag som kan investera och expandera i Sverige. I redovisningen av det statliga uppdraget

---

<sup>44</sup> Business Sweden (2018) *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Verksamhetsåret 2017.*

skriver Business Sweden att ”kundsegmenteringen spelar en viktig roll för att nå ut med rätt budskap till rätt målgrupp”. Olika målgrupper är exempelvis föremål för riktad marknadskommunikation som automatiserade e-post utskick och annonser i sociala medier. Antalet småföretag, medelstora, stora och multinationella företag redovisas av Business Sweden endast för den främsta kundgruppen i Sverige: företag med stor potential för internationell expansion. Det är oklart om en liknande kundsegmentering finns tillgänglig för den investeringsfrämjande verksamheten.

En betydande del av Business Swedens marknads-kommunikation sker genom proaktiva kontakter med företag. Inom investeringsfrämjandet drivs för närvarande fler än 1 000 aktiva processer. Samtidigt poängteras i redovisningen att investeringsprocesser ofta pågår under lång tid där beslut fattas först efter flera års kontakter och bearbetning. Ett exempel är Amazon Web Services beslut 2017 att etablera sin nordiska datacenterregion i Mälardalen. Etableringen var ett resultat av ett flerårigt samarbete inom initiativet Data Centers by Sweden som projektleds av Business Sweden.<sup>45</sup>

### *Webbplatsen – en allt viktigare kanal*

Business Swedens främsta kanal för att nå målgrupperna är webbplatsen [www.business-sweden.se](http://www.business-sweden.se). Investeringsfrämjandet har en egen del på Business Swedens webbplats<sup>46</sup> med målgruppen utländska investerare. Invest-webbsidan finns i engelska och svenska versioner samt med visst innehåll på japanska.

Enligt Business Sweden har företag ofta gjort 60 procent av sin köpprocess när de kommer i kontakt med en potentiell samarbetspartner som en nationell investeringsfrämjandeaktör. Därigenom ökar betydelsen av innehållsmarknadsföring (eng. *content marketing*) och sökmotoroptimering<sup>47</sup> för att driva trafik till webbplatsen.

2017 hade investeringsfrämjandets webbsida 62 500 besök (på svenska och engelska). Trots en ökning på 21 procent från föregående

---

<sup>45</sup> Marknadsföringen av Data Centers by Sweden diskuteras i mer detalj i avsnittet Marknadsföring av prioriterade investeringsområden.

<sup>46</sup> [www.business-sweden.se/en/Invest/](http://www.business-sweden.se/en/Invest/) respektive [www.business-sweden.se/Invest/](http://www.business-sweden.se/Invest/)

<sup>47</sup> Sökmotoroptimering (eng. *search engine optimisation (SEO)*) är enligt NE metoder att få fler besökare till en webbplats genom att utforma webbplatsen så att den kommer högt upp i sökresultaten från sökmotorer, t.ex. Google®.<sup>2</sup>

år motsvarade detta endast cirka 13 procent av all webbtrafik till business-sweden.se (totalt 487 000 besök).

Business Sweden kommer inom kort att lansera en ny webbplats med samma tonalitet för export- och investeringsfrämjande. Webbplatsen kommer även att innehålla mer statistik, information och fallstudier samt interaktiva verktyg.<sup>48</sup>

### *Marknadsföring av prioriterade investeringsområden*

Business Sweden ska i linje med riktlinjebrevet för det investeringsfrämjande uppdraget marknadsföra investeringsmöjligheter inom prioriterade områden i hela Sverige till investerare på geografiska marknader med potential för utländska investeringar i Sverige.<sup>49</sup>

Business Sweden delar in investeringsfrämjandets prioriterade nyckelområden<sup>50</sup> i kompetensdrivna investeringar (ICT, Life Science, Tech scale-ups & Venture Capital (VC)), resursdrivna investeringar (Data Centers, Automotive/e-mobility, Materials, Manufacturing) och marknadsdrivna investeringar (Infrastructure & Construction, Retail). På Business Swedens engelska respektive svenska webbsida för investeringsfrämjandets listas olika områden.

**Figur 3.2** Översikt av fokus på Business Swedens engelska respektive svenska hemsida

Engelsk hemsida	Svensk hemsida	Överensstämmelse
Life science	Life science	●
ICT & tech	ICT	◐
Data Centers	-	○
Automotive & e-mobility	-	○
Materials	Bioekonomi	◐
Manufacturing	Tillverkning	●
Retail	Detaljhandel	●
Infrastructure and construction	Infrastruktur och konstruktion	●

<sup>48</sup> Det är värt att notera att vid sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden 2013 antogs Exportrådets hemsida som gemensam webbplats för den nya organisationen.

<sup>49</sup> Utrikesdepartementet (2017) Riktlinjer för budgetåret 2018 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet.

<sup>50</sup> Business Swedens prioriterade nyckelområden diskuteras i mer detalj i föregående kapitel.

Det kan noteras att den engelska webbsidan saknar en specifik undersida för investeringsområdet Tech scale-ups & VC, vilket sedan 2015 varit ett av Business Swedens prioriterade profilområden. Tech ingår dock i undersidan "ICT & tech" som dock inte nämner VC. Programmet *Going Global*, som bl.a. syftar till att introducera startup-företag till investerare och riskkapitalbolag, marknadsförs dock bland Business Swedens tjänster på en separat landningssida.

På den svenska webbsidan saknas följande av Business Swedens prioriterade nyckelområden bland listade investeringskategorier: Tech scale-ups & VC, Data Centers och Automotive/e-mobility.

Business Sweden betonar webbplatsens roll som den centrala kanalen till målgrupperna.<sup>51</sup> Men utredningen kan alltså konstatera att webbplatsen i dag inte marknadsför samtliga av Business Swedens prioriterade nyckelområden för investeringsfrämjandet. En förklaring till detta är att Business Sweden har nedprioriterat den svenskspråkiga delen av webbplatsen eftersom det är den engelskspråkiga som i huvudsak används av intresserade investerare och att framtagandet av den nya webbplatsen har prioriterats framför uppdateringar av den nuvarande webbplatsen.

Utredningen kan också konstatera att marknadsföringen av Business Swedens prioriterade investeringsområden på webbplatsen varierar i omfattning. Två områden, Life Sciences och Data Centers, marknadsförs i större omfattning medan övriga områden beskrivs på undersidor av investeringsfrämjandets webbsida.

Life Science har en dedikerad landningssida<sup>52</sup> som bl.a. lyfter fram innovationsområdena Biotechnology, Medtech, Pharmaceuticals, Healthcare och Research Infrastructure. Den särskilda satsningen skedde genom ett särskilt uppdrag till Business Sweden från Näringsdepartementet inom ramen för samverkansprogrammet för Life Science och samordnaren Anders Lönnbergs arbete. Utöver att ta fram ett skriftligt och digitalt informationsmaterial för sektorn i Sverige gav Business Sweden även ut broschyren *Co-creation for global health*.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Business Sweden (2018) *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Verksamhetsåret 2017*, s. 61.

<sup>52</sup> Business Sweden, *Life Science in Sweden*, <http://lifescience.business-sweden.com/>

<sup>53</sup> Business Sweden (2017) *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Verksamhetsåret 2016*.

Inom investeringsområdet datacenter projektleder Business Sweden Data Centers by Sweden. Projektet är en gemensam satsning av sju regioner och två kommersiella aktörer med delfinansiering av Tillväxtverket.<sup>54</sup> Data Centers by Sweden beskrivs som ett enda kontaktställe (eng. *one stop shop*) för stöd vid investeringar och val av plats för datacenters i Sverige. Till de faktiska etableringar och etableringsförfrågningar som ägt rum inom ramen för Data Centers by Sweden under 2016–2017 räknas bl.a. Amazon Web Services etablering i Västerås, Eskilstuna och Katrineholm och Googles markköp i Avesta.<sup>55</sup>

Med avseende på marknadsföring konstaterade en utvärdering att Data Centers by Sweden resulterat i förstärkt marknadsföring av Sverige som etableringsland och att möjligheten att attrahera investeringar ökat bl.a. genom att marknadsföring görs av t.ex. Node Pole, ett bolag som samögs av Vattenfall och Skellefteå Kraft. Business Swedens projektledning har haft stort värde trots knappa resurser. Trots viss konkurrens har samverkan mellan deltagande regioner stärkts under projektets gång. Utvärderingen rekommenderade bl.a. att resurser säkras för ett långsiktigt arbete med att attrahera datacenter till Sverige.<sup>56</sup>

Utredningen bedömer att det finns stora skillnader i hur Business Swedens prioriterade investeringsområden marknadsförs på webbplatsen. Särskilda satsningar på Life Science och projektet Data Centers by Sweden visar på hur marknadsföring kan användas för att stärka Sveriges position som destination för utländska investeringar.

När Business Sweden har lanserat sin nya webbplats är det viktigt att samtliga av Business Swedens prioriterade investeringsområden marknadsförs där, i linje med uppdraget i riktlinjebrevet.

---

<sup>54</sup> Aktörerna i Data Centers by Sweden är: Big Green Data, Invest in Dalarna Agency, Invest in Gävleborg, Skellefteå, Invest in Stockholm, Invest in Norrbotten, The Power Region samt Telia Carrier och Node Pole.

<sup>55</sup> Business Sweden, *Data Centers by Sweden*, <https://www.business-sweden.se/en/Invest/industries/Data-Centers-By-Sweden/>

<sup>56</sup> Länka Consulting, *Hur har Data Centers by Sweden genomförts?*. Presentation vid Business Swedens regionmöte med fokus på elitensiva industri, 14.03.2018.



*Media, digitala kanaler och kommunikationsmaterial*

Business Sweden arbetar dessutom med marknadskommunikation i press, media och digitala kanaler. Under 2017 nämndes Business Sweden i totalt 1971 artiklar, en ökning på cirka 7 procent från föregående år. Andelen artiklar med inriktning på investeringsfrämjande redovisas inte enskilt.<sup>57</sup>

Även aktiviteten på sociala medier förstärktes under 2017, bl.a. genom ökad publiceringsfrekvens och en ny företagssida för Business Sweden Invest på LinkedIn. Under 2017 genomförde Business Sweden även riktade kampanjer på LinkedIn inom bl.a. Smart Industry, Data Centers och Retail. Under 2018 genomförs riktade kampanjer inom Data Centers, Smart Vehicles och Fulfillment Centers.

LinkedIn var i slutet av maj 2018 den kanal med störst antal följare (cirka 16 500 för Business Sweden och 850 för Business Sweden Invest), följt av Twitter (cirka 7 300 följare och 3 000 tweets för Business Sweden (@BusinessSweden) och cirka 2 000 följare och 400 tweets för Business Sweden Invest (@BusinessSweINV)) samt Facebook (cirka 4 700 följare för Business Sweden (@BusinessSweden)).<sup>58</sup>

Business Sweden har även producerat två korta filmer för investeringsfrämjandet: *Time to Invest in Sweden* och *Data Centers by Sweden*. Filmerna kan bl.a. användas vid möten, seminarier och konferenser med utländska investerare.

Marknadsföring av investeringsmöjligheter inom prioriterade områden sker också genom publikationer som *Advantage Sweden*. Två utgåvor av rapporten har hittills publicerats i maj 2016 och april 2018. Den senaste utgåvan har temat digital transformation med artiklar om bl.a. infrastruktur, datacenter och digital hälsa som även publiceras parallellt i digitala kanaler.

Under 2017 producerade Business Sweden även broschyrer i digitalt format som beskriver möjligheter inom investeringsområden (eng. *sector overviews*). Broschyerna har inte begränsats till Business Swedens prioriterade investeringsområden för 2017<sup>59</sup> utan lyfter även

---

<sup>57</sup> Business Sweden (2018) *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Verksamhetsåret 2017*.

<sup>58</sup> Facebook sidan för Business Sweden Invest är inte längre i bruk.

<sup>59</sup> Business Swedens prioriterade investeringsområden 2017 var enligt årsredovisningen till regeringen: Kompetensdrivna investeringar (ICT, Life Sciences, Tech Scaleup & Venture Capital), Resursdrivna investeringar (Automotive, Materials, Datacenters, Manufacturing, Smart Industry) och Marknadsdrivna investeringar (Infrastructure & Construction, Retail).

fram investeringsmöjligheter inom Cleantech, Contact centers, Logistics & Supply Chain och Travel & Tourism. Däremot saknades *sector overviews* för följande prioriterade investeringsområden 2017 och 2016: ICT, Life Sciences, Tech Scaleup & Venture Capital, Automotive, Datacenters och Smart Industry. Utredningen bedömer därför att Business Swedens *sector overviews* delvis verkar ha en funktion för att marknadsföra möjligheter inom sektorer som inte ingår i de prioriterade nyckelområdena för investeringsfrämjandet.

Business Sweden uppdaterar även årligen faktablad (eng. *Establishment Guides*) som beskriver hur utländska företag kan starta och bedriva verksamhet i Sverige. Under 2017 producerades även *Retail Guide Sweden*, en publikation som marknadsför Sverige gentemot internationella retail-aktörer och fastighetsinvestorare, samt insiktsartiklar om digital hälsa och 3D-printing.

### Slutsats om kommunikationsplan för investeringar

Business Sweden definierar själva utvecklingen av tankesmedjearbetet, kampanjförmågan, media- och PR-verksamheten samt engagemanget med budbärare/influencers som avgörande utvecklingsområden. Till stor del överensstämmer den bedömningen med utredningens syn på vad som bör utvecklas. Vidare vill Business Sweden utveckla de egna kanalerna för digital marknadsföring, samt det digitala tjänsteutbudet för investerare. Utredningen menar att de delarna bör utvärderas och beslutas verktyg för verktyg i nära dialog mellan UD och Business Sweden.

De första riktade kampanjerna för investeringsfrämjande har nyligen genomförts. Utredningen menar att de kampanjerna bör utvärderas på hur väl de har lyckats uppfylla uppsatta mål, och att Business Sweden därefter i samråd med UD som uppdragsgivare bör besluta om huruvida fler kampanjer – och i så fall vilka – ska genomföras parallellt med utvecklingen av en strategi och kommunikationsplan eller om kampanjerna bör vänta tills den strategin är fastställd.

Arbetet med syftesbaserad kommunikation bör tillskjutas mer resurser för att Sverige ska kunna bibehålla sin position som attraktivt investeringsland. Medel bör i första hand tillskjutas för att skapa en kommunikationsstrategi och kommunikationsplattform för mer

investeringar i Sverige. När den är framtagen, godkänd av uppdragsgivaren genom UD och förankrad i Team Sweden Invest bör de konkreta kommunikationsaktiviteterna och kommunikationsinsatserna att tilldelas medel.

Varje sådan kampanj bör presenteras för och diskuteras med UD avseende målsättning, kostnad och innehåll innan den lanseras, och dessutom återredovisas med avseende på förbrukade medel, måluppfyllelse och slutsatser för framtida kampanjer efter avslut. Syfte, mål och innehåll med kampanjerna bör också förankras med Team Sweden Invests medlemmar, liksom Business Swedens nätverk av lokala och regionala partners inom investeringsfrämjandet. Dessa förankringar bör ske innan lansering för att ge deltagarna möjlighet att komma med inspel, och dessutom säkra deltagande i kampanjarbetet och förstärkning av budskapen samt undvika att olika budskap sprids av olika företrädare för Sverige.

#### **Förslag för att stärka den investeringsfrämjande kommunikationen:**

*Business Sweden bör skyndsamt utveckla en kommunikationsstrategi/kommunikationsplattform för investeringar i Sverige. Kommunikativt är det stor skillnad mellan att kommunicera för export- och investeringsfrämjande. Business Sweden bör därför ges i uppdrag att ta fram en specifik kommunikationsstrategi och kommunikationsplan för investeringsfrämjandet. I strategin bör ingå genomarbetade analyser inom åtminstone de delar som finns upptagna i utredningen: omvärlds- och självbildsanalys, målsättning, målgrupper, kanaler och budbärare, narrativ och budskap, metoder och verktyg samt uppföljning och utvärdering. En sådan strategi bör kunna tas fram under 2018 och förankras och processas tidigt under 2019. Det är utredningens bedömning att det ligger inom nuvarande uppdrag och bör klaras inom den givna medelstilldelningen för 2018.*

- *Stärk Business Swedens kommunikationskapacitet för investeringsfrämjande. För att säkra en slagkraftig kommunikation av Sverige som investeringsland bör Business Sweden få en substantiell förstärkning av sina resurser för att kunna fylla kommunikationsplanen med innehåll. En detaljerad redogörelse av vilka investeringar i verktyg och vilka kampanjer Business*

Sweden vill genomföra, liksom vilka kostnader de olika kampanjkomponenterna medför bör föregripa varje års budgetbeslut, liksom en genomgång av allokeringen av kostnaderna för gemensamma investeringar i exempelvis teknik och digitalisering mellan de olika verksamheterna i Business Sweden. Med de förbehållen är det utredningens bedömning att en ökad resurstilldelning är motiverad för att förstärka kommunikationen och utveckla digitala verktyg för att förstärka Sveriges attraktivitet som investeringsland, öka medvetenheten om Sveriges framgångsfaktorer och styrkeområden, samt vidga förståelsen för samverkansprogrammen och testbäddar.

- *Samverka med regionala och lokala investeringsfrämjandeaktörer.* Det är av stor betydelse att de regionala och lokala investeringsfrämjandeaktörerna blir delaktiga i arbetet med att utveckla och färdigställa kommunikationsstrategin och kommunikationsplanen för investeringsfrämjandet. De regionala främjarna är mycket viktiga företrädare för Sverige och bör både vara komfortabla med att använda sig av den strategikommunikation som finns på nationell nivå. För att uppnå detta är det av vikt att de haft en reell möjlighet att påverka strategins utformning och beståndsdelar. I det arbete som bör göras för att öka förtroendet mellan nationella, regionala och lokala främjandeorganisationer (se kapitel 3.3.3) bör samarbete och förankring runt kommunikationsstrategin vara en av de återkommande aktiviteterna.

### 3.3.3 Processer för investeringsrelationer

När medvetenhet och en positiv grundbild är etablerad så vidtar normalt sett en kundbearbetning som ska leda till ett investeringsbeslut. På ett övergripande plan delar man ofta in den processen i ett antal steg, vars beståndsdelar och terminologi kan variera lite. Ofta innefattas dock följande sex steg från analys till uppföljning:

1. Analys och framtagande av investeringserbjudande
2. Etablera kontakt
3. Aktivering av kund

4. Beslutsprocess
5. Avtal
6. Uppföljning.

## 1. Analys och investeringserbjudande

Grunden för den bearbetning som kan göras är en förståelse för vad relevanta företag inom olika områden efterfrågar, vad Sverige har att erbjuda och hur ett attraktivt erbjudande kan se ut. Utan de insikterna kommer resten av kontakterna inte att bära frukt.

I Sverige har på senare år ett intensivt arbete bedrivits för att förstå kommande tillväxtbranscher, utveckla de fördelar som Sverige har och även skapa tillgänglighet för faktorer som kan vara svåra att kapitalisera på för utländska investerande bolag. Bland annat har ett brett spektrum av program för samskapande tagits fram i Näringsdepartementet för att öppna upp de möjligheter som finns i Sverige.

Det finns fem samverkansprogram för co-creation för startup-företag och innovativa bolag inom nästa generations resande och transport, smarta städer, cirkulär och biobaserad ekonomi, life science samt uppkopplad industri och nya material.

En rad olika testbäddar erbjuds både inhemska och utländska företag som vill utveckla sin verksamhet i allt från radioterapi och partikelfysik till vägsäkerhet till levnadsvillkor.

Såväl Business Sweden och övriga främjandeorganisationer som de inblandade departementen uttrycker stor förståelse för behovet av att ta fram tydliga erbjudanden inom olika områden. Business Swedens prioriterade områden ligger till grund för ambitionen att skapa en ökad förståelse för företagens behov och Sveriges tillgångar.

Det avslutande steget – uppföljning – syftar också till att mer systematiskt utvärdera de erfarenheter som bolagen själva drar av att vara i Sverige och använda de insikterna i den pågående analysen av vad som krävs för att göra Sverige intressant för utländska investerare.

## 2. Etablera kontakt

Kontakten med potentiella investerare kan ske reaktivt och proaktivt. En reaktiv kontakt sker när ett företag själv söker upp Business Sweden, en regional investeringsfrämjare, en kommun eller en av regeringen utsedd samordnare för att initiera en diskussion om framtida etablering. En proaktiv kontakt initieras av en investeringsfrämjandeaktör, genom inbjudan, uppsökning, närvaro på mässa eller annan marknadsplats.

Business Sweden och många regionala investeringsfrämjandeaktörer anger att den absoluta lejonparten av kontakter som skapas i investeringssyfte är proaktiva, dvs. initieras av främjandeaktörerna genom proaktiva åtgärder.

Det understryker å ena sidan behovet av analys och uppsökande verksamhet. Mycket talar för att en mer framåtsyftande analys av dels vilka områden Sverige har komparativa fördelar inom, dels vilka globala företag som skulle kunna gynnas av dem i kombination med fler investeringsrådgivare som proaktivt kan arbeta med den uppsökande kundrelations-etableringen, desto fler investerare kommer att dras till Sverige. Utredningen har funnit mycket som tyder på att det existerar ett positivt samband mellan antalet personer som arbetar med proaktivt uppsökande av kundkontakter och faktiska investeringsbeslut. Genom de vinster som skapas av ökade utländska etableringar och investeringar i Sverige är ökade marginalinsatser inom detta område med all säkerhet positiva för svensk tillväxt, sysselsättning och även statsfinansiellt.

Uppenbarligen sker många fler investeringar i Sverige totalt sett än de som görs efter en kontakt med en nationell eller regional investeringsfrämjandeaktör. Där finns också anledning att fundera över hur aktörerna bättre – i sin strategiska kommunikation och marknadsföring både i den syftesbaserade kommunikationen och i säljprocessen – kan locka intresserade företag att själva ta kontakt för att få hjälp med sin investeringsprocess. Gällande företag som faktiskt har investerat utan kontakt eller stöd från investeringsfrämjandeaktörer på nationell, regional eller lokal nivå, så kan man konstatera att det i någon bemärkelse har varit positivt för skattebetalarna eftersom de inte använt sig av de medel som samhället ställer till förfogande. Det är dock enkelt att missa investeringsprocesser där Sverige inte gått hela vägen. Dessa fall är normalt sällan kända eller

mätbara. Det finns anledning att tro att sannolikheten för ett positivt investeringsbeslut hade ökat om de hade lockats till att etablera en kontakt med Business Sweden och/eller en regional/lokal investeringsfrämjare.

I komplexa säljorganisationer är ett s.k. CRM-system (eng. *Customer Relation Manager system*) motorn och den sammanhållande kraften i arbetet. Systemet som gör att säljarna både kan strukturera upp sitt arbete, få insikt kring vilka som haft kontakt med den enskilda kunden, vilka frågor som har avhandlats och vilka erbjudanden som har getts, samt – om kunden är ett företag – om andra personer är inblandade från kundens sida som kanske även står i kontakt med ytterligare personer i den egna säljkåren.

För en komplex verksamhet som en mångfacetterad investeringsfrämjandeaktör är ett aktivt använt CRM avgörande. Om en potentiell investerare upplever att olika företrädare för ett och samma land (eller region) tar kontakt utan insikt i vad andra företrädare sagt reduceras kontakterna till störmoment. Det ger även en bild av dålig sammanhållning, haltande struktur och bristande professionalitet. Därigenom påverkas också det totala intrycket av den potentiella destinationen för investeringen.

Det räcker inte med att man har ett system eller en teknisk lösning på plats. Som alltid är den avgörande faktorn huruvida människor använder CRM-systemet.

Den regionala investeringsfrämjandeaktören i Haag, *Hague Business Agency*, vittnade om att man i Nederländerna hade haft problem med tilliten mellan olika kommunala, regionala och nationella intressen. Det ledde till att delar av landet kunde känna ett behov att skydda sina potentiella investeringar och därmed inte dela med sig av leads eller kontakter i CRM-systemet.

Sådan suboptimering för både Nederländerna och enskilda regioner och städer riskerar att göra att landet förlorar investeringar till andra länder på grund av att man dels inte kunde samordna nationella, regionala och lokala insatser, dels för att företag upplevde att man hade dålig organisation. Den situationen menar man nu har ersatts av ett bra samarbete där ett gemensamt CRM-systemet används aktivt av samtliga regionala aktörer inom nätverket Invest in Holland, inklusive Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) och utlandsmyndigheter. Inom nätverket delas även utbildnings- och marknadsföringsmaterial.

Tillit och förtroende var nyckeln för att förbättra relationerna och effektivisera arbetet. Ett nära samarbete och en rad insatser för att på ett personligt plan lära känna partners inom Invest in Holland ses som centralt varför gemensamma utbildningar organiseras för nya investeringsfrämjare, liksom introduktionsbesök och årliga träffar mellan alla främjare. Arbetet sker även inom sektorbaserade förvärvsteam på nationell nivå (eng. *national acquisition teams*). Det finns en flexibilitet i vilka aktörer som ingår i ett team; ibland inkluderas även industrirepresentanter eller liknande.

I Sverige har Business Sweden ansvaret för att samordna och driva investeringsfrämjandet. Genom en satsning i regeringens exportstrategi har Business Sweden tilldelats ökat anslag för investeringsfrämjande, också med syfte att förstärka samarbetet med regioner och kommuner. Arbetet har bidragit till ökat samarbete, men med ökat fokus och mer resurser avsatta för lagbyggande på olika nivåer av investeringsfrämjandet skulle sannolikt CRM-hanteringen och förmågan samt viljan att samarbeta över regiongränser eller till och med landsgränser öka. Utredningen avser att återkomma i slutbetänkandet med förslag på hur samordningen kan organiseras.

## 2. Aktivering av kund

När väl kontakt med en kund är skapad behöver den potentiella kunden aktiveras. ”What’s in it for me” är den klassiska frågeställningen för att gå från kontakt till aktivitet. Man kan säga att en potentiell kund är aktiverad när hen börjar ställa frågor.

Både Business Sweden och regionala investeringsfrämjandeaktörer har en mycket väl utarbetad förmåga att nå och aktivera potentiella investerare. Dock varierar förutsättningarna i landet. Utredningen kommer i slutbetänkandet att genomlys behovet av en långsiktig finansiering av regionernas investeringsfrämjande, i syfte att göra dem mindre beroende av kortsiktiga projektmedel.

Normalt sett finns redan en s.k. sales-pitch klar när analysen görs av vilka bolag som bör kontaktas proaktivt. Det finns dock en stor potential i att skapa genomarbetade målgruppsanpassade säljprodukter för respektive nyckelområde. Detta behöver göras i nära samarbete med regionala investeringsfrämjare och förmedlas regelbundet till Business Swedens investeringsrådgivare i utlandet.



Svenska investeringsfrämjandeaktörer på alla nivåer vittnar om att aktiveringsfasen ofta kan vara lång och utdragen. Den kanske viktigaste framgångsfaktorn är tålamod.

Processer och metodik finns i stor utsträckning på plats, och med den ökade förståelse för Sveriges styrkeområden som skulle skapas av att komplettera dagens fokus på behov nu, med en analys av vilka styrkeområden som kan bli aktuella inom en femårsperiod – samt ett mer strukturerat efterarbete – så kan de exekveras ännu mer effektivt.

Utredningens bedömning är att denna del görs med stor professionalitet i dag, och att marginalnyttan av fler anställda för att söka upp, bearbeta och eftervårda investerare överstiger kostnaden. En metod för utvärdering bör utvecklas för att säkerställa att den ekonomiska nyttan av insatser för investeringsfrämjande överstiger kostnaden.

### 3. Beslutsprocess

När ett aktivt intresse väckts hos den potentiella kunden inleds beslutsprocessen som handlar om att kunden ska börja att ta de steg som leder fram till ett investeringsbeslut.

#### *Professionella beslut*

För investeringsfrämjandet innebär beslutsprocessen till stor del att finnas tillgänglig och vara behjälplig med att svara på kundens frågor för att bidra till att skapa klarhet till grund för beslutet att lägga stora ekonomiska resurser och engagemang på en investering i Sverige. Frågorna kan vara allt från hur arbetstillstånd kan fås till nuvarande och förväntad utveckling av elpriser till tillståndsprocesser för byggnation m.m.. Här är snabbhet och exakthet helt avgörande. Ingen investerare är i detta skede intresserad av osäkra och otydliga allmänna beskrivningar, utan behöver göra exakta kostnadskalkyler och lägga precisa tidsplaner för att kunna räkna ut kostnad och lönsamhet samt genomskåda risker och förväntade problem under etableringen.

Många länder arbetar i denna fas uttalat med en s.k. *one stop shop*-ambition, där företagen bara ska behöva ha kontakt med en person. Genom kontaktpunkten ska företagen eller deras anställda kunna få svar på samtliga frågor. Utredningens bedömning är att det är närapå

omöjligt att inrätta en regelrätt one stop shop för samtliga berörda myndigheter. Då det handlar om kontakter till både statliga och kommunala myndigheter blir problemen stora vad gäller myndighetsutövande genom en person i en annan myndighet eller till och med i en privat eller halvoffentlig organisation som Business Sweden. Det skulle dessutom vara ett mycket komplicerat arbete och kräva stora resurser att ha en och samma mottagare av uppehållstillstånd, byggnadslov och olika verksamhetsnära tillstånd, liksom förhandsbesked om skatter och plats på skolor osv. Därför är utredningens bedömning att det bör finnas en s.k. *Single Point of Contact (SPOC)* som varje investeringsintressent kan använda sig av för att kartlägga vilka myndighetskontakter som krävs och bli introducerad till rätt person på respektive myndighet. Detta är av stor betydelse särskilt inom vissa branscher där myndigheters agerande är av stor vikt inte bara för etableringen men också för det långsiktiga perspektivet.

Som en del av ledningen och styrningen av verksamheten bör den satsning som gjorts av Näringsdepartementet under hösten 2017 med att tillse att berörda myndigheter har som en del i sina regleringsbrev att stötta investeringar till Sverige fortsätta och utvidgas genom andra departement. Avgörande för främjandeinsatsen blir att berörda myndigheter kan ge tillträde till utländska intressenter efter introduktion från Business Sweden, har grundläggande finansiell och företagsekonomisk kompetens för att förstå behoven samt kan publicera och delge information men även ta emot ansökningar av olika slag på engelska.

### *Personliga beslut*

Investeringsbeslut sker i flera faser. En sådan fas är när man hamnar i läget att välja mellan ekonomiskt och företagsmässigt likvärdiga alternativ. Då spelar en mängd mindre företagsrationella faktorer stor roll. Levnadsvillkor kan då bli avgörande. Ofta är de chefer som förväntas omlokaliseras och etablera verksamheten utomlands delaktiga i detta skede av beslutsfattandet. Vid ett val mellan två eller tre olika och i övrigt likvärdiga alternativ – kommer frågeställningar som ”kommer min familj tycka att det är roligt att flytta med?”, ”finns bra bostadsområden där vi kan trivas?”, ”vad kostar boende, mat, nöjen, resor?”, ”hur fungerar trafiklösningarna?”, ”finns det bra skolor med

undervisning på engelska?” ”hur är naturen och vilka av mina hobbies kan jag och familjen göra där?”. Kort sagt, besluten kan i sista skedet nästan bli personliga. Därför kommer en del av varumärkesresonemangen tillbaka i detta skede.

I Nederländerna finns dels skattelättnader under många år för utlandsstationerad personal (eng. *expats*) som en del av erbjudandet för att underlätta och stimulera etablering av utländsk arbetskraft i landet. De har också officiella s.k. *expat centers* för personlig service till privatpersoner som etablerar sig i Nederländerna. Expat centers sköts regionalt och ser något olika ut, men finns tillgängliga på åtta platser i landet. Som ett led i att göra Nederländerna attraktivt för investerare ses den funktionen som en viktig del av erbjudandet. Liknande one stop shop lösningar finns även på plats i Danmark (t.ex. International House Copenhagen) och Finland (t.ex. International House Helsinki).

Utredningen bedömer att expat centers bör inrättas även i Sverige med syftet att bistå med de individuella behov som uppstår vid en potentiell flytt: bankkonto, personnummer och id-handlingar, bostad, ansökan till skola och förskola, skatt och deklaration, m.m.. Som finansieringsmodell för en sådan one stop shop bör existerande expat centers i närliggande länder studeras.

### *Utlandsrepresentation*

En av de danska framgångsfaktorerna är ett nära samarbete i utlandsrepresentationen mellan innovations- och investeringsfrämjande. Samma områden som är intressanta för det egna landets företag är normalt sett också områden där landet kan vara attraktivt för utländska investerare. Danmark har i dag innovationscenter i åtta städer globalt. Ett nära samarbete med arbetslag av både innovations- och investeringsråd kan samarbeta aktivt med analyser, kartläggningar, uppvaktningar, seminarier och andra evenemang.

I Sverige har regeringen tillsatt innovations- och forskningsråd i fem för landet strategiskt viktiga länder: Brasilien, Indien, Japan, Kina och USA. Råden bedriver långsiktigt och strategiskt främjande av innovation, forskning och högre utbildning inom områden av betydelse för Sverige som kunskapsnation – från sina *Offices of Science and Innovation* vid de svenska ambassaderna i Tokyo/Seoul, Brasilia, Washington DC, New Delhi och Peking. I uppdraget ingår

att bidra till att attrahera internationella investeringar och internationellt rörligt humankapital med ett långsiktigt perspektiv. Arbetssättet skiljer sig därmed från Business Swedens mer affärsinriktade och adderar ett mervärde i Team Sweden-samarbetet. Det innebär till exempel att råden i sitt arbete med att underlätta innovations- och forskningssamarbeten med strategiskt viktiga miljöer och med rätt samarbetspartners, tidigt kan identifiera aktörer och processer som på längre sikt kan resultera i att efterfrågade investeringar sker i Sverige. Råden kan också bidra till analysen av vilka utländska aktörer som behöver bjudas in till Sverige. Innovations- och forskningskontoren i utlandet finansieras och styrs gemensamt av Näringsdepartementet, Utbildningsdepartementet samt Miljö- och energidepartementet i nära samverkan med Utrikesdepartementet. Verksamheten leds och samordnas från ett kansli vid Näringsdepartementet.

Sverige har betydligt färre utlandsstationerade investeringsfrämjare på Business Sweden (cirka 20 personer av totalt 40) än exempelvis Nederländerna, som anger att de har ett 80-tal investeringsrådgivare i utlandet av en total personalstyrka på 115 personer. Utredningen ser därför ett behov av en förstärkt utlandsorganisation inom Business Sweden. Däremot riskerar delade arbetsresurser mellan handel- och investeringsfrämjande att exportfrämjande konsultuppdrag från svenska företag på marknadsmässiga villkor tar över fokus och arbetsintensitet.

Utredningen bedömer att Sverige behöver öka antalet investeringsfrämjare i utlandet inom Business Sweden. I största möjliga utsträckning bör placeringar av innovations- och investeringsrepresentationen samordnas. På så sätt kan små team med expertkunskap inom innovation och investeringsfrämjande inrättas och skapa synergier för bl.a. kontaktskapande, kunskap och andra samsarbetsområden.

#### 4. Avtalsfas

Steget från investeringsprocess till ett faktiskt beslut är ett kritiskt skede. Inte sällan kan nya individer komma in i företagens beslutsprocesser (styrelse, högsta ledning osv.) först när investeringsprojektet har landat i en beslutsrekommendation. I det läget bör det finnas stor beredskap att snabbt bistå med ny information och svara

på nya frågor med kort varsel. Det bör också finnas beredskap för nya högnivåinsatser både kommunalt och nationellt – i det fall att någon osäkerhet kvarstår.

Ofta kan det i dessa lägen uppstå en önskan att spela in ett sista speciellt erbjudande för att stänga affären. Inte minst stora amerikanska företag är vana vid den typen av lokala auktioner där allt från skatterabatter och undantag till andra förmåner erbjuds. I vissa fall kan det kanske vara nödvändigt. I normalfallet måste ett sådant beteende vägas mot riskerna att:

- ett beteende etableras där företaget även i framtiden kan räkna med att förhandla till sig särskilda förmåner
- kostnaden stiger eftersom de förmåner man ger ett företag normalt sett måste ges till alla
- beteendet upplevs som negativt då det visar på att satta förutsättningar kan ändras. I ekonomiska termer innebär det att risken ökar eftersom beslut om förbättringar tagna i sista sekund kan också tas om försämringar.

I den sista beslutsfasen är ofta högnivådeltagande viktigt. Alla investerare inser att regler, priser och annat kan förändras. Det man i slutänden därför efterfrågar som ett komplement till kalkylerna är inte sällan ett politiskt engagemang. Ofta finns en önskan om att se att de fysiska personerna som innehar politiskt beslutsmandat på nationell eller lokal nivå samt den politiska oppositionen vill se investeringen och är beredda att ta hänsyn till utländska investeringar i sitt framtida beslutsfattande.

På rikspolitisk nivå är engagemanget och viljan stor för att bidra till investeringsfrämjande beslut på både politisk och tjänstemannanivå såväl på UD som på Näringsdepartementet och Statsrådsberedningen. Det politiska engagemanget bör bibehållas och det är viktigt att både Business Sweden och regionala investeringsfrämjandeaktörer använder sig av engagemanget när det krävs.

Däremot finns det gott om vittnesmål över att förståelsen i Sveriges kommuner för hur man ska hantera utländska investerare i stor grad varierar. Några av de stora investeringsbesluten i Sverige har uttryckligen ändrats i sista sekund p.g.a. att investerarna har blivit positivt eller negativt överraskade av kommunernas engagemang. Det

som efterfrågas är självklart klara besked på de kortsiktiga etableringsfrågorna. För företagen är dock en etablering också ett långsiktigt engagemang. Därför finns ett behov av att se motsvarande engagemang på kommunal ledningsnivå. Det handlar inte bara om ett möte med ett kommunalråd, utan hur engagerad hela kommunen uppfattas vara av etableringen. När näringsliv, föreningsliv, politisk opposition och majoritet gemensamt engagerar sig bidrar det till att skapa en trygghet hos företagens representanter över att etableringen i kommunen kommer att bli en positiv upplevelse på alla plan.

För en normal svensk kommun är det dock mycket ovanligt att involveras i den typen av stora investeringsbeslut. Kommunledning och andra kommunala och regionala intressenter utan erfarenhet av liknande etableringsprocesser kan därför inte förväntas ha existerande kunskap om hur de kan ge ett gott intryck på internationella företagsledare. Utredningen anser därför att Business Sweden bör få ett uppdrag i att utveckla både verktyg för kommunledningar och kapaciteten att agera som rådgivare och coach inför investeringsbesök.

## 5. Uppföljning

Uppföljning och utvärdering av hur säljprocessen har gått till, både vid lyckade investeringsbeslut och när investeringen gjordes i ett annat land – eller helt uteblev – är avgörande för att kunna dra kunskap ur sina erfarenheter och vidareutveckla nuvarande metoder.

En sådan utvärdering bör göras av Business Sweden, och innefatta många av de skeenden som behandlas i nästkommande avsnitt, om eftervården av företag som investerat.

### **Förslag för att stärka investeringsrelationerna:**

- *Öka förtroendet mellan de olika delarna av investeringsfrämjandet.* Business Swedens uppdrag att samordna de regionala och lokala investeringsfrämjande-aktörerna bör fördjupas genom strategiträffar, samordnings-strukturer och gemensamma säljresor. Satsningen på Data Centers by Sweden har visat på positiva effekter av tillsbyggnad mellan regioner, som i slutändan gynnar ”AB Sverige”. Nätverket Invest In som startades 2018 av fem regionala investeringsfrämjare med liknande förutsättningar är också ett bra exempel på hur regionerna själva tar

initiativ till erfarenhetsutbyte och stöd i verksamheten. Ett speciellt mål bör vara att alla regioner frivilligt ska vilja delta i det samordnade arbetet. I slutbetänkandet kommer ett mer konkret förslag ges till hur det ska organiseras.

- *Säkerställ och formalisera en så kallad SPOC-funktion.* Redan i dag etableras normalt sätt en central personlig kontakt vid relation med Business Sweden som de facto fungerar liknande en SPOC. En sådan SPOC bör mer formaliserat utses av Business Sweden vid prioriterade investeringar i linje med de strategier och prioriteringar som finns för investeringar. På så sätt kan möjligheten att få en SPOC användas som ett marknadsföringsargument för Sverige som destination för utländska investeringar. Framför allt kan SPOC-funktionen användas som en del i en plan för att få fler av de potentiellt intresserade investerarna att kontakta Business Sweden i ett tidigt skede av investeringsprocessen. Resurser bör avsättas för att ge Business Sweden i uppdrag att inrätta en samordnings- och stödfunktion som bistår SPOC i kontakt med potentiella investerare och i kontakten med myndigheter och andra intressenter för investeringarna i Sverige.
- *Involvera myndigheterna för bra information och etablering.* Varje myndighet som berör investeringsviljan bör ges en instruktion i regleringsbrev att aktivt bistå intresserade företag som Business Sweden genom SPOC-funktionen har introducerat för myndigheten. Ett professionellt bemötande och uppriktig vilja att så effektivt som möjligt fatta och meddela beslut – en transparent statsförvaltning – är ofta minst lika viktigt som reglernas utformning. Detta är således en liten insats med stor potentiell effekt att få berörda myndigheter att faktiskt behöva delta aktivt i sin del i investeringsfrämjandet.
- *Säkerställ högnivånärvaro.* Berörda regionala och kommunala främjandeaktörer bör dessutom säkerställa högnivånärvaro för att främja investeringar vid 1) företagsbesök i Sverige, 2) i möten med redan etablerade företag, 3) handelsfrämjande delegationsresor i utlandet som i dag i stor utsträckning fokuseras på exportfrämjande. Landshövdingarna bör få instruktioner om att ha investeringsmöten som en prioriterad verksamhet. För att säkra närvaro av kommunalråd, region- eller

landstingsråd och andra relevanta ”högnivåpersoner” krävs ett antal saker. Dels måste ansvariga ministrar och riksdagsledamöter gå före och visa att möten med besökande företagsrepresentanter är lika viktiga som utlandsresor för exportinsatser. Dels krävs delaktighet och förståelse för hur viktiga dessa investeringar är för Sverige och de olika regionerna. Det krävs även kunskap om hur man beter sig vid mötena, vad som förväntas och hur man kan sätta samman relevanta delegationer av politiska, offentliga och privata företrädare. Det bör ingå i Business Swedens samordnande roll att vara ”coacher” till lokala och regionala företrädare och att informera även i Sverige på relevant sätt om betydelsen av investeringar.

- *Målgruppsanpassade processer.* Komplettera det traditionella investeringsfrämjandet med en resurseffektiv och bredare process som fokuserar på yngre innovativa företag inom prioriterade nyckelområden. Business Sweden bör i fortsatt nära samarbete med SISP förstärka investeringsfrämjandets roll i Going Global-programmet.
- *Inrätta referensråd för respektive målgrupp.* Särskilda referensråd för respektive målgrupp inrättas av Business Sweden för att säkerställa att goda insikter om respektive målgrupps behov och villkor utnyttjas i kommunikationen.
- *Stärkt arbete med internationell kompetensattraktion.* Förtydliga och stärk ansvar och målsättningar för arbetet med internationell kompetensattraktion mot yrkesverksamma såväl som studenter. Uppgiften förutsätter både digital marknadsföring och aktivt arbete på fältet, varför fler aktörer förutom SI, bland främjarorganisationerna bör involveras. Gruppen för talangattraktion inom Team Sweden Invest bör fungera som referensgrupp.
- *Inrätta en Welcome to Sweden-funktion.* Business Sweden bör studera de olika försök att etablera Welcome-to-Sweden-funktioner och expat-centers, bland annat i Lund, Göteborg och Stockholm, för att conceptualisera arbetet och återkomma till regeringen (UD) om huruvida ett brett förverkligande av de ambitionerna kräver statlig inblandning. Stödet ska syfta till att underlätta för personal att komma tillrätta i Sverige och omfatta



privata spörsmål runt etableringen av arbetskraft och medföljande familj. Resurser bör avsättas under 2019 för att genomföra pilotprojekt på en sådan funktion och paketera den så att fler regioner kan anamma funktionen i ett nationellt system.

- *Inrätta verktyg och en kommuncoach.* En stödfunktion och kommuncoach bör finnas på Business Sweden i syfte att stötta lokala företrädare inför besök i beslutsprocessen. Kommuncoachen bör få ett uppdrag i att utveckla både verktyg för kommunledningar och kapaciteten att agera som rådgivare och coach inför investeringsbesök.
- *Samordna innovation med investeringar.* För att stå sig i den internationella konkurrensen om utländska investeringar behöver Sverige öka sin utlandsnärvaro av investeringsfrämjare stort, och fokusera på innovativa och framtidsinriktade geografiska områden. Ett nära samarbete mellan innovations- och forskningsråd och investeringsrådgivare i utlandet kan utgöra en viktig nod för ömsesidig kunskap som kan skapa synergier för både investerings- och innovationsfrämjande. Det initiativ med innovations- och forskningsråd som Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet har tillsatt bör utvärderas från ett investeringsperspektiv för att utröna om och i så fall hur man på en bredare front skulle kunna bilda mindre innovations- och investeringsteam som kan stärka varandra i utlandet.
- *Förstärk utlandsnärvaron.* Business Sweden bör tillföras resurser för att utöka den internationella representationen. För att kunna följa upp de nya resurserna bör en utvärdering göras om både avvägningen mellan resurser i Sverige visavi i utlandet och mellan svensk representation i utlandet eller lokal representation. En sådan utvärdering bör ligga till grund för framtida beslut om nya medel för utlandsrepresentation.
- *Regionala och lokala resurser.* Den regionala och lokala investeringsfrämjandeverksamheten är i dag till stor del projektfinansierad vilket skapar planeringshorisonter på bara några få år, eller till och med månader. Samtidigt är investeringsprocesser ofta är utsträckta över lång tid och gynnas av kontinuitet i både bemanning och möjlig service. Därför bör ett basalt regionalt investeringsfrämjande finansieras av staten

genom Business Sweden. Även fortsatt bör Business Sweden ha ansvar för samordning och teambuilding för hela det svenska investeringsfrämjandet. Utredningen kommer att se över frågan om den långsiktiga finansieringen av de regionala investeringsfrämjandeaktörerna inom ramen för slutbetänkandet.

### 3.3.4 Eftervård

En steg i säljprocessen som det läggs allt mer fokus på är eftervården, eller merförsäljningen. Logiken bakom ett sådant fokus är enkelt. En kund med vilken en relation redan finns etablerad kräver inte investeringar i vare sig i kommunikation, marknadsföring eller kontaktskapande initiativ för att etablera kontakt. Ofta är det därför betydligt billigare att sälja ytterligare en vara eller tjänst till en redan etablerad kund än att rekrytera en ny kund.

Samma logik verkar finnas inom investeringsfrämjandet. Vid besök i Nederländerna framkom att uppemot hälften av de nya investeringarna från utlandet kommer från bolag som sedan tidigare finns etablerade i länderna. Copenhagen Capacity sägs lägga över en tredjedel av sina resurser på eftervård. I den enkätundersökning som redovisas i föregående kapitel anger över 70 procent av företagen att de planerar att expandera sin verksamhet i Sverige de närmaste tre åren. Att säkra att de planerna förverkligas bör vara ett mycket effektivt sätt att främja utländska investeringar i Sverige.

I Nederländerna kallas den verksamhet som riktas mot befintliga bolag för *Investor Relations*, med anspelning på den funktion hos de flesta börsnoterade bolag som syftar till att säkra att investerarna i bolaget får den information och uppmärksamhet som de behöver för att våga investera mer eller behålla sin investering i bolaget. Genom funktionen i Nederländerna utförs ett antal saker för att främja mer investeringar från etablerade bolag som i dag inte görs i Sverige.

- Det finns en utformad strategi och uttalad plan för hur etablerade bolag ska hanteras.
- Varje år görs en djupintervju med de utländska bolag som har etablerat sig i landet. Där diskuteras både upplevelsen av Nederländernas affärsklimat, utmaningar och problem som företagen upplever samt hur företagen ser på framtida möjliga investeringar i Nederländerna

eller i andra länder. Potentiella framtida investeringar driver möjligheten för nederländska investeringsfrämjare att etablera en ny affärskontakt, följa upp och underlätta för företagspersonalen i landet att faktiskt genomföra investeringen. Dessa situationer präglas av ett ömsesidigt intresse. Företagets anställda i Nederländerna ser normalt gärna att nya investeringar görs på plats så verksamheten växer, vilket de holländska investeringsfrämjarna också har intresse av.

- Var tredje år genomförs en fördjupad kvantitativ undersökning genom en opinionsmätning av hur de utländska bolagen upplever Nederländerna och affärsklimatet. Företagen får genom undersökningen chans att ge uttryck för eftersökta förbättringar för att vilja stanna i landet och för att genomföra nya investeringar.
- Intervjuerna och, i förekommande fall, de kvantitativa undersökningarna ligger till grund för en årlig rapport om investeringsklimatet i Nederländerna som överlämnas till ansvarig minister. Rapporten ligger till grund för regeringen att pröva kvarstående investeringshinder.
- Expat-nätverk. Genom framför allt lokala investeringsfrämjandepartners arrangeras både informationsutskick och träffar för anställda på utländska företag som nyligen kommit till Nederländerna i anslutning till investeringar gjorda i regionen eller staden. Träffarna underlättar för dem att känna sig välkomna, komma till rätta och etablera kontakt andra utlandsanställda som har varit i landet och staden olika länge. Syftet är att såväl underlätta etablering och skapa ett positivt ”buzz” runt att verka och bo i Holland som att fördjupa kontakten med de människor som kommer att kunna marknadsföra Nederländerna internt i framtida investeringsprocesser.

#### **Förslag för att stärka eftervården av investeringar i Sverige:**

*Etablera en investor relations funktion.* En investor relations (IR) funktion som ansvarar för redan etablerade företag bör inrättas och ges ett tydligt mål att öka antalet och volymen av merinvesteringar som görs i Sverige av redan etablerade företag samt avvärja eventuella hot om nedläggning, samt få information som kan vara till gagn för utvecklingen av både Sveriges attraktivitet som investeringsland och investeringsfrämjandets samlade förmåga att

tillgodose de önskemål och krav som utländska företag har. Arbetet behöver drivas i mycket nära samverkan med regionala investeringsfrämjare och andra relevanta aktörer. Det passar även bra in i Business Swedens antagna strategiska plan för investeringsfrämjandet. För den kommande fyraårsperioden bör Business Sweden ges ett utökat årligt anslag för att bygga upp en väl fungerande eftervård av de företag som har investerat i Sverige. Efter fyra år bör verksamheten utvärderas för att säkerställa att den levererar ett större ekonomiskt värde än dess kostnad. Annars ska funktionen omformas eller avskaffas. Funktionen bör ansvara för:

- *Aktiv information.* IR-funktionen bör genomföra träffar, utskick, webinars osv. riktad till utlandsanställda på företag och representanter för internationella institutionella investerare, private equity och venture capital-fonder som relativt nyligen tagit ett investeringsbeslut eller gjort substantiella tilläggsinvesteringar för att underlätta även för de anställdas etablering i Sverige.
- *Expat-nätverk.* Baserat på den aktiva informationsspridningen bör en plan utformas för att utveckla de pågående lokala ambitionerna att starta expat-nätverk i städer eller län, i samband med den Welcome-to-Sweden-funktion som diskuteras i föregående kapitel.
- *Återkommande intervjuer.* IR-funktionen bör säkerställa att årliga intervjuer bokas med beslutsfattare i bolagen och fonder som nyligen tagit ett investeringsbeslut. Syftet är att identifiera vilka problem som finns och vad Sverige som land kan utveckla för att skapa ett bättre investeringsklimat. Intervjuerna kan även bidra till att utröna vilka nya investeringar som bolagen planerar och vad investeringsfrämjandeaktörer kan göra för att säkerställa att de investeringarna sker i Sverige samt avvärja eventuella hot om nedläggning. Detta med förutsättning att investeringsplanerna passar in i Sveriges övergripande mål för investeringsfrämjandet.
- *Uppföljning och utvärdering.* Regelbundna enkätundersökningar om investerings/affärsklimatet, med uppföljningsbara frågor gällande potentiella nyinvesteringar.

- *Författa årsrapporter om investeringsklimatet.* Baserat på kunskapen från intervjuer, enkäter och nätverk bör en årlig rapport författas med konkreta resultat från bolagen och rekommendationer för att utveckla Sverige som en attraktiv destination för utländska investeringar. Rapporten kan användas både som en katalog över potentiella förbättringsområden och i marknadsföringssyfte.



# Litteraturförteckning

- Almega (2016) *Attrahera och behålla – fler internationella studenter för minskade kompetensbrister.*
- Anderson, B. (1983/1991) *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism.* London: Verso.
- Anholt-GfK Roper (2016) *Nation Brands Index 2016 Report.*
- Anholt-GfK Roper (2017) *Nation Brands Index 2017 Report.*
- Anholt, S. (2007) *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions.* New York: Palgrave Macmillan.
- Arthur D. Little (2007) *Oberoende översyn av Sveriges export- och investeringsfrämjande åtgärder.*
- Baker McKenzie (2018) *Rising Tension. Assessing China's FDI drop in Europe and North America.*
- Bertelsmann Stiftung och Sustainable Development Solutions Network (2017) *SDG Index and Dashboards Report 2017. Global Responsibilities - International spillovers in achieving the goals.* New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network.
- Bloomberg (2018) *The Bloomberg Innovation Index.*
- Business Sweden (2018) *Förslag till budget för export- och investeringsfrämjandet för budgetåret 2019.*
- Business Sweden (2016) *Internationella Investeringar Efter Brexit – Möjligheter för Sverige.*
- Business Sweden (2018) *När företagen investerar – Sverige i den globala konkurrensen om direktinvesteringar.*
- Business Sweden (2017) *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Verksamhetsåret 2016.*

- Business Sweden (2018) *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Verksamhetsåret 2017*.
- Business Sweden (2018) *Strategisk inriktning för investeringsfrämjandet – Team Sweden Invest*.
- Cassinger et al. (2016) Translating public diplomacy and nation branding in Scandinavia: An institutional approach to the cartoon crises, *Placebranding and Public Diplomacy*, Vol 12, 2-3, s. 172–186.
- Cornell University, INSEAD & WIPO (2017) *The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World*. Ithaca, Fontainebleau & Genève: Cornell University, INSEAD & WIPO.
- Copenhagen Economics (2017) *FDI In and Out of Sweden*. Rapport framtagen för Teknikföretagen.
- Copenhagen Economics (2016) *Towards a Foreign Direct Investment (FDI) Attractiveness Scoreboard*. Rapport framtagen för EU-kommissionen.
- European Commission (2017) *European Innovation Scoreboard 2017*.
- Freedom House (2017) *Freedom of the Press 2017*. Washington: Freedom House.
- INSEAD, The Adecco Group & Tata Communications (2018) *The Global Talent Competitiveness Index 2018*.
- Ketels, C. (2017) The Swedish Competitiveness Scorecard 2017, *Swedish Economic Forum Report 2017: Svensk konkurrenskraft. Har vi problem med den ekonomiska förnyelseförmågan?*, Entreprenörskapsforum.
- Länka Consulting, *Hur har Data Centers by Sweden genomförts?*. Presentation vid Business Swedens regionmöte med fokus på elitensiva industri, 14.03.2018.
- Marcussen, M. (2018) Er Danmark på vej ud i den globale periferi?, *Puzzle Piece No. 3*. Københavns Universitet, Institut for Statskundskab.
- Melissen, J. (2005) *The New Public Diplomacy Soft Power in International Relations*. Palgrave Macmillan.
- Merkelsen, H. och Rasmussen, R. (2016) Nation branding as an emerging field – An institutionalist perspective, *Placebranding and Public Diplomacy*, Vol 12, 2-3, s. 99–109.



- Nämnden för Sverigefrämjande i Utlandet (2017) *2.0 Strategi för arbetet med Sverige bilden i utlandet – en vägledning.*
- Näringsdepartementet (2017) *Faktablad. Regeringens strategiska samverkansprogram.*
- OECD (2008) *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, 4th Edition.
- OECD (2011) *Policy Framework for Investment, User's Toolkit.* Chapter 2. Investment Promotion and Facilitation.
- Origo Group (2018) *Business Sweden Företagsundersökning 2018.*
- Svenska institutet (2017) *Bilden av Sverige efter flyktingkrisen – En studie i sju europeiska länder.*
- Swedish Private Equity & Venture Capital Association (SVCA) & McKinsey & Company (2015) *Aktiva Ägare Skapar Fler Jobb.*
- Tillväxtanalys (2017) *Utländska företag 2016.*
- Tillväxtanalys (2017) *Utländska företag i svenskt näringsliv – hot eller möjlighet?.*
- Transparency International (2018) *Corruption Perceptions Index 2017.*
- UNCTAD (2017) *UNCTAD Handbook of Statistics 2017 - Economic trends, Fact sheet #9: Foreign direct investment.*
- United Nations Development Programme (2016) *Human Development Report 2016*, Gender Inequality Index. New York: United Nations Development Programme.
- United Nations Development Programme (2016) *Human Development Report 2016*, Human Development Index. New York: United Nations Development Programme.
- Utrikesdepartementet (2014) Bilaga till beslut 2014-08-19, *Vägledning för strategisk kommunikation.*
- Utrikesdepartementet (2016) PM 2016-06-20, *Vägledning för att hantera desinformation och ryktesspridning.*
- Utrikesdepartementet (2018) *Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Svenska institutet.*
- Utrikesdepartementet (2017) *Riktlinjer för budgetåret 2018 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet.*
- Utrikesdepartementet (2015) *Sveriges Exportstrategi.*

- Valaskivi, K. (2016) Circulating a fashion: Performance of nation branding in Finland and Sweden, *Placebranding and Public Diplomacy, Vol 12, 2-3*, s. 139–151.
- Valaskivi, K. (2016) *Cool Nations. Media and the Social Imaginary of the Branded Country*. London: Routledge.
- World Bank (2018) *Doing Business 2018. Reforming to Create Jobs*. Washington: World Bank.
- World Economic Forum (2018) *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum (2017) *The Global Gender Gap Report 2017*. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum (2017) *The Global Human Capital Report 2017*. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum (2018) *The Inclusive Development Index 2018*. Geneva: World Economic Forum.
- Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University och Center for International Earth Science Information Network, Columbia University (2018) *2018 Environmental Performance Index*.

### Statens offentliga utredningar och departementsserien

- Ds 2011:29, *Översyn av myndighetsstrukturen för Sverige-, handels- och investeringsfrämjande*.
- SOU 2001:109, *Statens roll för att främja viktiga utländska investeringar i Sverige*.
- SOU 2011:21, *En utrikesförvaltning i världsklass*.
- SOU 2016:46 *En hållbar, transparent och konkurrenskraftig fondmarknad*.
- SOU 2018:3, *En strategisk agenda för internationalisering*.

## Webbsidor

- Business Sweden, [www.business-sweden.se](http://www.business-sweden.se) (hämtad 28.05.2018).
- Business Sweden, *Business opportunities in Sweden*, [www.business-sweden.se/en/Invest/industries/](http://www.business-sweden.se/en/Invest/industries/) (hämtad 29.05.2018).
- Business Sweden, *Data Centers by Sweden*, [www.business-sweden.se/en/Invest/industries/Data-Centers-By-Sweden/](http://www.business-sweden.se/en/Invest/industries/Data-Centers-By-Sweden/) (hämtad 24.05.2018).
- Business Sweden, *Invest in Sweden*, [www.business-sweden.se/en/Invest/](http://www.business-sweden.se/en/Invest/) (hämtad 24.05.2018).
- Business Sweden, *Investera i Sverige*, [www.business-sweden.se/Invest/](http://www.business-sweden.se/Invest/) (hämtad 24.05.2018).
- Business Sweden, *Life Science*, <http://lifescience.business-sweden.com/> (hämtad 28.05.2018).
- Business Sweden, *Möjligheter i Sverige för globala företag*, [www.business-sweden.se/Invest/omraden/](http://www.business-sweden.se/Invest/omraden/) (hämtad 29.05.2018).
- Business Sweden, *Why Sweden*, [www.business-sweden.se/en/Invest/Why-Sweden/](http://www.business-sweden.se/en/Invest/Why-Sweden/) (hämtad 24.05.2018).
- Denmark.dk, <http://denmark.dk/> (hämtad 24.05.2018).
- Invest in Denmark, *Welcome to Denmark*, [www.investindk.com](http://www.investindk.com) (hämtad 24.05.2018).
- Invest in Finland, *Why Finland?*, [www.investinfinland.fi/why-finland](http://www.investinfinland.fi/why-finland) (hämtad 24.05.2018).
- Nationalencyklopedin, *Desinformation* [www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/desinformation](http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/desinformation) (hämtad 29.05.2018).
- Nationalencyklopedin, *Sökmotoroptimering* [www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/sökmotoroptimering](http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/sökmotoroptimering) (hämtad 29.05.2018).
- Netherlands Foreign Investment Agency, *Invest in Holland One of the World's Top Locations for Business*, [www.investinholland.com/nfia\\_media/2018/04/A4-Web-Corporate-Brochure-041818\\_web.pdf](http://www.investinholland.com/nfia_media/2018/04/A4-Web-Corporate-Brochure-041818_web.pdf), (hämtad 24.05.2018).
- OECD, *Gross domestic spending on R&D*, <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm> (hämtad 31.05.2018).

- Regeringen, *Regeringen lanserar fem offensiva samverkansprogram*, [www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/06/regeringen-lanserar-fem-offensiva-samverkansprogram/](http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/06/regeringen-lanserar-fem-offensiva-samverkansprogram/) (hämtad 24.05.2018).
- Regeringskansliets intranät, *UD Portalen* (hämtad 30.05.2018).
- Regeringskansliets intranät, *Vägledning för kommunikation. Co-diplomacy*. (hämtad 30.05.2018).
- Sharing Sweden, <http://sharingsweden.se/> (hämtad 24.05.2018).
- Svenska institutet, *Vår strategi*, [https://si.se/om-si/strategi/#\\_ftn1](https://si.se/om-si/strategi/#_ftn1) (hämtad 25.05.2018).
- The Good Country Index, <https://goodcountry.org/index/results#SWE> (hämtad 25.05.2018).
- Utrikesdepartementet (2017) *A guide to co-diplomacy*, [www.youtube.com/watch?v=erVkULY02zU](http://www.youtube.com/watch?v=erVkULY02zU) (hämtad 30.05.2018).
- ThisIsFINLAND, <https://finland.fi/> (hämtad 24.05.2018).
- Vinnova, *Testbädd Sverige*, [www.vinnova.se/m/testbadd-sverige/](http://www.vinnova.se/m/testbadd-sverige/) (hämtad 24.05.2018).
- World Association of Investment Promotion Agencies, *Members List*, [www.waipa.org/members-list/](http://www.waipa.org/members-list/) (hämtad 24.05.2018).

# Kommittédirektiv 2018:3

## **Ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar**

Beslut vid regeringssammanträde den 8 februari 2018.

### **Sammanfattning**

En särskild utredare ska genomföra en översyn av det offentliga främjandet av utländska investeringar i Sverige, det så kallade investeringsfrämjandet. Utredaren ska bl.a. ta fram underlag och förslag på hur regeringen och andra relevanta aktörer kan arbeta för att förbättra den samlade strategiska marknadsföringen av Sverige som destination för utländska investeringar. Utredaren ska dessutom analysera och vid behov föreslå förbättringar i fråga om bl.a. ansvarsfördelning och samverkan mellan de olika aktörerna inom investeringsfrämjandet. Utredaren kan även identifiera hinder som särskilt och utan anledning försvårar för utländska investeringar och vid behov lämna förslag på hur hinder ska rapporteras.

Utredaren ska lämna ett delbetänkande senast den 1 juni 2018. Uppdraget i övrigt ska redovisas senast den 31 december 2018.

### **Det svenska investeringsfrämjandet**

Det offentliga främjandet av utländska investeringar i Sverige, det så kallade investeringsfrämjandet, har ökat i betydelse under senare år. Svenska storföretag expanderar främst på utländska marknader, varför nya arbetstillfällen behöver skapas i utländska företag som etablerar sig i Sverige.

Utländska investeringar som tillför kapital, kunskap, kompetenser och nya marknader till svenskt näringsliv har stor betydelse för svensk sysselsättning och tillväxt. I dag finns drygt 14 000 utlandsägda dotterbolag i Sverige som sysselsätter 600 000–700 000 personer. Ungefär hälften av den svenska exporten kommer från utlandsägda bolag. Utländska investeringar till Sverige ökar konkurrensen, vilket skapar ökad produktivitet. De bidrar även med idéer, kapital och nätverk som spiller över på svenska företag och leder till stärkt innovationskraft.

Sverige ses internationellt som ett framstående innovationsland. Det finns potential att attrahera kunskapsintensiva företag att investera och förlägga verksamhet här. Många svenska företag letar aktivt efter strategiska partnerskap, samarbete inom forskning och utveckling samt internationella investeringar. För utländska företag erbjuder Sverige en tillgång till kompetens, resurser och marknader som kan stärka företagets innovationskraft och affärer.

### Uppdraget att göra en översyn av investeringsfrämjandet

#### *Förbättrad marknadsföring av Sverige som destination för utländska investeringar*

Arbetet med att främja utländska investeringar i Sverige sker på internationell, nationell, regional och lokal nivå och involverar myndigheter och organisationer i Sverige och utomlands. Aktörerna har som regel skilda huvudmän, uppdrag, arbetssätt och finansiering och har skilda kanaler, budskap och metoder för strategisk marknadsföring och kommunikation.

Många länder arbetar strategiskt med investeringsfrämjande och marknadsför sig gentemot internationella företag och andra investerare för att attrahera direktinvesteringar och portföljinvesteringar. I detta sammanhang kan Sverige inspireras och ta lärdom av framgångsrika exempel. Jämförbara länder är exempelvis Nederländerna, Danmark och Finland.

Utredaren ska därför

- med utgångspunkt i de nyckelområden som prioriteras av Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden), identifiera och analysera framgångsfaktorer för Sverige som destination för ut-

ländska investeringar, inklusive lokala och regionala styrkeområden, t.ex. faktorer kopplade till samverkansprogrammen och Sveriges testbäddar,

- analysera strategisk marknadsföring av och kommunikation om Sverige och dess regioner som destination för utländska investeringar, inklusive kommunikationskanaler, samt analysera samordning kring varumärkesbyggande och vid behov föreslå förbättringar, och
- analysera hur jämförbara länder såsom Nederländerna, Danmark och Finland, arbetar med investeringsfrämjande och belysa modeller, samarbeten, strategisk kommunikation och andra lösningar som Sverige kan inspireras av.

#### *Ett samlat system för rapportering av investeringshinder*

Investeringsfrämjandet bygger på att information om svenska bestämmelser och förhållanden finns lätt tillgängliga och att lagstiftningen och dess praxis inte skapar hinder som särskilt och utan anledning försvårar utländska investeringar. Utredaren ska beakta pågående arbete inom EU om utländska direktinvesteringar såsom förslaget till förordning (COM (2017) 487) att inrätta en ram för granskning av utländska direktinvesteringar liksom meddelandet (COM (2017) 494) att välkomna utländska direktinvesteringar och samtidigt skydda grundläggande intressen.

Utredaren ska därför

- analysera om, och vid behov lämna förslag på hur berörda myndigheter och andra offentliga aktörer kan involveras för en samordnad rapportering av hinder för utländska direktinvesteringar i Sverige samt inom ramen för sina uppdrag medverka i att ta fram möjliga lösningar till hinder som särskilt och utan anledning försvårar utländska investeringar. Utredaren ska dock inte lämna förslag på skatteändringar.

*Tydlig målformulering, ansvarsfördelning och samverkan mellan aktörer*

Eftersom alla utländska investeringar sker i en lokal miljö i Sverige behövs det ett nära samspel mellan relevanta aktörer för att skapa och presentera lokala och regionala erbjudanden av bl.a. kompetenser, finansiering, företags- och innovationsmiljöer, kommunikationer och utbildning. Det behöver också finnas en ändamålsenlig styrning, finansiering och ansvarsfördelning så att investeringsfrämjandet bedrivs effektivt och långsiktigt. Synergier mellan aktörerna ska tillvaratas och överlappningar undvikas. Det finns allmänt ett intresse på lokal, regional och nationell nivå av att attrahera utländska investeringar. Förutsättningarna varierar dock i landet.

Business Sweden har regeringens uppdrag att samordna och driva investeringsfrämjandet i Sverige och utomlands. Inom ramen för Sveriges exportstrategi har regeringen gett Business Sweden ökade anslag för investeringsfrämjande, inte minst för att förstärka samarbetet med svenska regioner och kommuner. Regeringen har även tillsatt innovations- och forskningsråd i fem för Sverige strategiskt viktiga länder. Samverkansgruppen Team Sweden invest skapades i oktober 2016 för att kraftsamla och öka samordningen mellan berörda myndigheter för att attrahera utländska investeringar. Gruppen leds av Business Sweden. En viktig uppgift för gruppen är att uppmärksamma Regeringskansliet på hinder i investeringsarbetet.

Samverkan mellan olika främjandeaktörer är centralt för att utländska potentiellt investerande företag ska kunna få den hjälp de behöver. Arbetet kan i dag vara fragmenterat och överlappande. Det är viktigt att samverkan fungerar så att de resurser som finns avsatta för det investeringsfrämjande arbetet används effektivt och ändamålsenligt. I Sveriges exportstrategi uppmärksammades ett behov av att genomlysas den långsiktiga finansieringen till regionernas investeringsfrämjande, i syfte att göra dem mindre beroende av kortsiktiga projektmedel.

Utredaren ska därför

- analysera och vid behov föreslå förbättringar i fråga om målformulering, ansvarsfördelning, resurssättning och samverkan. Analysen ska beröra om, och i så fall hur, myndigheter och andra berörda offentliga aktörer ska involveras i investeringsfrämjandet på lokal, regional, nationell och internationell nivå.



## Konsekvensutredning, samråd och redovisning

Utredaren ska bedöma vilka ekonomiska och andra konsekvenser eventuella förslag kan ha för företag och det allmänna och vid behov lämna förslag på finansiering. Dessa ska redovisas enligt 14–15 a §§ kommittéförordningen (1998:1474) samt 6–8 §§ förordningen (2007:1244) om konsekvensutredning vid regelgivning.

Utredaren ska samråda med relevanta myndigheter, företag och organisationer, inklusive lokala och regionala investeringsorganisationer. Utredaren ska beakta tidigare utredningar och analyser inom investeringsfrämjandet och närliggande områden liksom system och lösningar för investeringsfrämjandet i jämförbara länder. Utredaren ska även beakta resultatet av arbetet i samverkansgruppen Team Sweden invest. Utredaren ska därutöver beakta att det kan finnas skäl för att begränsa vissa utländska investeringar bl.a. när det gäller säkerhetskänslig verksamhet eller annan verksamhet av vikt för totalförsvaret. Utredaren ska därför hålla sig informerad om och beakta arbetet i utredningen om vissa säkerhetsskyddsfrågor (Ju 2017:08) och kommittén om förbättrat skydd för totalförsvarsverksamhet (Fö 2017:02).

Uppdraget ska redovisas senast den 31 december 2018. Dock ska följande frågor redovisas i ett delbetänkande senast den 1 juni 2018:

- uppdraget att identifiera och analysera framgångsfaktorer för Sverige som destination för utländska investeringar, inklusive regionala och lokala styrkeområden, och
- uppdraget att analysera strategisk marknadsföring och kommunikation om Sverige och dess regioner som destination för utländska investeringar, inklusive kommunikationskanaler, samt analysera samordning kring varumärkesbyggande, och vid behov föreslå förbättringar.

(Utrikesdepartementet)



## Utredningens experter

Följande personer har ingått bland utredningens förordnade experter.

<b>Namn</b>	<b>Titel</b>	<b>Organisation</b>
Dr. Peter Alberius	Head of International Business Development	RISE Research Institutes of Sweden AB
Torbjörn Bengtsson	Affärsutvecklings- & Implementeringsansvarig	Västerås Marknad & Näringsliv AB
Ulrika Cederskog Sundling	Executive Vice President, Invest & Region Sweden	Business Sweden
Prof. Dr. Johan Eklund	Professor, VD	Entreprenörskapsforum
Isabella de Feudis	VD	Swedish Private Equity & Venture Capital Association (SVCA)
Dr. Andreas Hatzigeorgiou	Chefekonom	Stockholms Handelskammare
Stefan Johansson	VD	Invest in Skåne AB
Johan Norin	Ämnesråd	Näringsdepartementet
Pia Roed	Kansliråd	Utrikesdepartementet
Ann-Christine Schmidt	National economic developer	Node Pole
Bengt Toresson	Departementsråd	Miljö- och energidepartementet
Björn Wollentz	Militärsakkunnig	Försvarsdepartementet



## Intervjuade

I tabellen framgår vilka personer utöver experterna som formellt har intervjuats eller på annat sätt har framfört synpunkter till utredningen. Utöver dem har ett antal företrädare för företag, rådgivare och andra delar av samhället delgivit utredningen synpunkter, men av olika skäl önskat vara anonyma.

Namn	Titel	Organisation
Mikael Aamisepp	Director of Investment	High Coast Invest
Hans Christian Askov	Head of Section, Public Diplomacy	Danmarks Utrikesdepartement
Dr. Joakim Appelquist	Tf sft Generaldirektör & avdelningschef	Vinnova
Gabriella Augustsson	Gruppcbef, Sverige bilden & Kulturfrämjande	Utrikesdepartementet
Emanuel Badehi Kullander	Ansvarig handelspolitik & standardisering	Teknikföretagen
Ingrid de Beer	Senior Public Diplomacy Officer	Nederländernas Utrikesdepartement
Kalle Bengtsson	Senior Partner	McKinsey & Company
Ylva Berg	VD	Business Sweden
Jenny Berthling	Business Development Manager	Invest Stockholm
Tim Brooks	Avdelningschef Företag	Tillväxtverket
Jennie Cato	Enhetschef Produkter & Marknader	Teknikföretagen
Dr. Jonas Ekstrand	VD	Sweden Bio
Anders Eliasson	Senior Investment Advisor, Materials	Business Sweden
Klas Ericson	Investment Advisor, Smart Industry, Manufacturing	Business Sweden
Torsten Ericsson	Departementsråd	Utrikesdepartementet
Jörgen Eriksson	VD	Invest in Norrbotten

<b>Namn</b>	<b>Titel</b>	<b>Organisation</b>
Tommy Eriksson	Projektledare	Region Jönköpings län
Fredrik Fexe	Executive Vice President, Strategy & Business Development	Business Sweden
Peter Frykblom	Avdelningschef, Interna- tionalisering & strukturomvandling	Tillväxtanalys
Erika Gradenwitz-Koehler	Project Manager, International Branding of The Netherlands	Nederländernas Utrikes- departement
Ilja van Haaren	Executive Director	The Hague Business Agency
Anna Hag	Strateg	Visita
Mari Hakkarainen	Ministerial Adviser, Enterprise & Innovation Department	Finlands Arbets- och näringsministerium
Maud Hallmans	Investment Promotion Manager	Invest in Dalarna Agency
Anne Have Kjærholm	Investor Development Manager	Copenhagen Capacity
Francisca Herodes	Head of Investment Services & Cooperation	Business Sweden
Sofie Hillbom	Gruppchef, Strategisk kommunikation	Utrikesdepartementet
Martin Hjerpe	Partner	McKinsey & Company
Per Holmström	Ambassadör	Sveriges ambassad i Haag
Steen Hommel	Director of Invest in Denmark & Innovation	Danmarks Utrikesdepartement
Eva Häussling	Verkställande Ledamot/ Policyansvarig för handels- & investeringsfrämjande	Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU)/ Svenskt Näringsliv
Niklas Johnsson	Senior Investment Advisor, ICT	Business Sweden
Fredrik Jörgensen	Ambassadör	Sveriges ambassad i Köpenhamn
Dr. Kerstin Kamp-Wigforss	Chefsjurist	Tysk-Svenska Handelskammaren
Sara Keusen	Ambassadråd	Sveriges ambassad i Haag
Michael Koch	Enhetschef, internationell handelsutveckling	Kommerskollegium
Ewa Lagerqvist	VD	Visit Sweden
Hanna Lankinen	Head of Business Development	Invest in Finland
Cecilia Leveaux	Förste ambassadsekreterare	Sveriges ambassad i Köpenhamn

<b>Namn</b>	<b>Titel</b>	<b>Organisation</b>
Magnus Lundin	Senior rådgivare & projektledare, f.d. VD/ Director Nordics & Baltics	Swedish Incubators & Science Parks (SISP)/next47
Ilona Lundström	Director General, Enterprise & Innovation Department	Finlands Arbets- och näringsministerium
Ninni Löwgren Tischer	Chef, Market Entry	Tysk-Svenska Handelskammaren
Nelleke Marrazza	Senior Advisor, Business Climate	Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)
Pauliina Martikainen	Head of Communications, Policy Advisor	Finnish Venture Capital Association (FVCA)
Reijo Munther	Director, Enterprise & Innovation Department	Finlands Arbets- och näringsministerium
Jan Nyberg	Ambassadråd	Sveriges ambassad i Helsingfors
Peter Nygård	Senior advisor	
Robin Pettersson	Invest Manager, Infrastructure & Construction	Business Sweden
Annika Rembe	Generaldirektör	Svenska institutet
Micaela Rosenlew	Head of Nordic Operations	Slush
Magnus Runnbeck	Senior Analyst, Strategy & Business Development	Business Sweden
Charlotte Rylme	Vice President, Marcom & Digitalisation	Business Sweden
Lena Sellgren	Chief Economist	Business Sweden
Cecilia Schartau	Project Management & Control	Business Sweden
Peter Scheffers	International Business Advisor	The Hague Business Agency
Bernadet Smith	Project Manager	Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)
Anna Stelling	Generaldirektör	Kommerskollegium
Åsa Stengel Egrelius	Public Affairs Manager	Visit Sweden
Mikaela Sundberg	Handelssekreterare Danmark	Business Sweden
Petra Theman	Counsellor, Director for Public Diplomacy	Finlands Utrikesministerium
Dr. Björn Ursing	Program Director	Sweden Bio
Jenny Valind	Handläggare	Sveriges ambassad i Köpenhamn
Jouni von Wendt	Director, invest in	Helsinki Business Hub





# Statens offentliga utredningar 2018

## Kronologisk förteckning

---

1. Ett reklamlandskap i förändring – konsumentskydd och tillsyn i en digitaliserad värld. Fi.
2. Stärkt straffrättsligt skydd för blåljusverksamhet och andra samhällsnyttiga funktioner. Ju.
3. En strategisk agenda för internationalisering. U.
4. Framtidens biobank. S.
5. Vissa processuella frågor på socialförsäkringsområdet. S.
6. Grovt upphovsrättsbrott och grovt varumärkesbrott. Ju.
7. Försvarsmaktens långsiktiga materielbehov. Fö.
8. Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 2018. Beslut under osäkerhet. M.
9. Ökad trygghet för studerande som blir sjuka. U.
10. Myndighetsgemensam indelning – samverkan på regional nivå. Volym 1. Myndighetsgemensam indelning – författningsändringar till följd av ny landstingsbeteckning. Volym 2. Fi.
11. Vårt gemensamma ansvar – för unga som varken arbetar eller studerar. U.
12. Uppdrag: Samverkan 2018. Många utmaningar återstår. A.
13. Finansiering av infrastruktur med skatt eller avgift? Fi.
14. Bidragsbrott och underrättelseskyldighet vid felaktiga utbetalningar från välfärdssystemen – en utvärdering. Fi.
15. Mindre aktörer i energilandskapet – genomgång av nuläget. M.
16. Vägen till självkörande fordon – introduktion. Del 1 + 2. N.
17. Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektorers professionella utveckling. U.
18. Statens stöd till trossamfund i ett mångreligiöst Sverige. Ku.
19. Forska tillsammans – samverkan för lärande och förbättring. U.
20. Gräsrotsfinansiering. Fi.
21. Flexibel rehabilitering. A.
22. Ett ordnat mottagande – gemensamt ansvar för snabb etablering eller återvändande. A.
23. Konstnär – oavsett villkor? Ku.
24. Tid för utveckling. A.
25. Juridik som stöd för förvaltningens digitalisering. Fi.
26. Några frågor i skyddslagstiftningen. Fö.
27. Ekonomiska sanktioner mot terrorism. UD.
28. En nationell alarmeringstjänst – för snabba, säkra och effektiva hjälpinsatser. Ju.
29. Validering i högskolan – för tillgodoräknande och livslångt lärande. U.
30. Förenklat förfarande vid vissa beslut om hemlig avlyssning. Ju.
31. En lag om operativt militärt stöd mellan Sverige och Finland. Fö.
32. Ju förr desto bättre – vägar till en förebyggande socialtjänst. S.
33. Aggressionsbrottet och ändringar i Romstadgan. Ju.
34. Vägar till hållbara vattentjänster. M.
35. Ett gemensamt bostadsförsörjningsansvar. N.
36. Rätt att forska. Långsiktig reglering av forskningsdatabaser. U.
37. Att bryta ett våldsam beteende – återfallsförebyggande insatser för män som utsätter närstående för våld. S.

38. Styra och leda med tillit.  
Forskning och praktik. Fi.
39. God och nära vård.  
En primärvårdsreform. S.
40. Vissa fredspliktsfrågor. A.
41. Statliga skolmyndigheter.  
– för elever och barn i en bättre skola.  
U.
42. Tryggad tillgång till kontanter. Fi.
43. Statliga servicekontor  
– mer service på fler platser. Fi.
44. Möjligt, tillåtet och tillgängligt  
– förslag till enklare och flexibla  
upphandlingsregler och vissa regler  
om överprövningsmål. Fi.
45. Behandling av personuppgifter vid  
Myndigheten för arbetsmiljökunskap.  
A.
46. En utvecklad översiktsplanering.  
Del 1: Att underlätta efterföljande  
planering. Del 2: Kommunal reglering  
av upplåtelseformen. N.
47. Med tillit växer handlingsutrymmet.  
– tillitsbaserad styrning och ledning  
av välfärdssektorn. Fi.
48. En lärande tillsyn. Statlig granskning  
som bidrar till verksamhetsutveckling  
i vård, skola och omsorg. Fi.
49. F-skattesystemet  
– några särskilt utpekade frågor. Fi.
50. Ett oberoende public service för alla  
– nya möjligheter och ökat ansvar. Ku.
51. Resurseffektiv användning av  
byggmaterial. N.
52. Behandling av personuppgifter  
vid Myndigheten för vård-  
och omsorgsanalys. S.
53. Översyn av maskinell dos, extempore,  
prövningsläkemedel m.m. S.
54. En effektivare kommunal räddnings-  
tjänst. Ju.
55. Styrning och vårdkonsumtion  
ur ett jämlikhetsperspektiv.  
Kartläggning av socioekonomiska  
skillnader i vårdutnyttjande och  
utgångspunkter för bättre styrning. S.
56. Bättre kommunikation för fler  
investeringar. UD.

# Statens offentliga utredningar 2018

## Systematisk förteckning

---

### Arbetsmarknadsdepartementet

- Uppdrag: Samverkan 2018.  
Många utmaningar återstår. [12]
- Flexibel rehabilitering. [21]
- Ett ordnat mottagande – gemensamt ansvar för snabb etablering eller återvändande. [22]
- Tid för utveckling. [24]
- Vissa fredspliktsfrågor. [40]
- Behandling av personuppgifter vid Myndigheten för arbetsmiljökunskap. [45]

### Finansdepartementet

- Ett reklamlandskap i förändring – konsumentskydd och tillsyn i en digitaliserad värld. [1]
- Myndighetsgemensam indelning – samverkan på regional nivå. Volym 1. Myndighetsgemensam indelning – författningsändringar till följd av ny landstingsbeteckning. Volym 2. [10]
- Finansiering av infrastruktur med skatt eller avgift? [13]
- Bidragsbrott och underrättelseskyldighet vid felaktiga utbetalningar från välfärdssystemen – en utvärdering. [14]
- Gräsrotsfinansiering. [20]
- Juridik som stöd för förvaltningens digitalisering. [25]
- Styra och leda med tillit. Forskning och praktik. [38]
- Tryggad tillgång till kontanter. [42]
- Statliga servicekontor – mer service på fler platser. [43]
- Möjligt, tillåtet och tillgängligt – förslag till enklare och flexibla upphandlingsregler och vissa regler om överprövningsmål. [44]

- Med tillit växer handlingsutrymmet.  
– tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn. [47]
- En lärande tillsyn. Statlig granskning som bidrar till verksamhetsutveckling i vård, skola och omsorg. [48]
- F-skattesystemet  
– några särskilt utpekade frågor. [49]

### Försvarsdepartementet

- Försvarsmaktens långsiktiga materielbehov. [7]
- Några frågor i skyddslagstiftningen. [26]
- En lag om operativt militärt stöd mellan Sverige och Finland. [31]

### Justitiedepartementet

- Stärkt straffrättsligt skydd för blåljusverksamhet och andra samhällsnyttiga funktioner. [2]
- Grovt upphovsrättsbrott och grovt varumärkesbrott. [6]
- En nationell alarmeringstjänst – för snabba, säkra och effektiva hjälpinsatser. [28]
- Förenklat förfarande vid vissa beslut om hemlig avlyssning. [30]
- Aggressionsbrottet och ändringar i Romstadgan. [33]
- En effektivare kommunal räddningstjänst. [54]

### Kulturdepartementet

- Statens stöd till trossamfund i ett mångreligiöst Sverige. [18]
- Konstnär – oavsett villkor? [23]
- Ett oberoende public service för alla – nya möjligheter och ökat ansvar. [50]

### **Miljö- och energidepartementet**

- Kunskapsläget på kärnavfallsområdet 2018. Beslut under osäkerhet. [8]
- Mindre aktörer i energilandskapet – genomgång av nuläget. [15]
- Vägar till hållbara vattentjänster. [34]

### **Näringsdepartementet**

- Vägen till självkörande fordon – introduktion. Del 1 + 2. [16]
- Ett gemensamt bostadsförsörjningsansvar. [35]
- En utvecklad översiktsplanering. Del 1: Att underlätta efterföljande planering. Del 2: Kommunal reglering av upplåtelseformen. [46]
- Resurseffektiv användning av byggmaterial. [51]

### **Socialdepartementet**

- Framtidens biobank. [4]
- Vissa processuella frågor på socialförsäkringsområdet. [5]
- Ju förr desto bättre – vägar till en förebyggande socialtjänst. [32]
- Att bryta ett våldsamt beteende – återfallsförebyggande insatser för män som utsätter närstående för våld. [37]
- God och nära vård. En primärvårdsreform. [39]
- Behandling av personuppgifter vid Myndigheten för vård- och omsorgsanalys. [52]
- Översyn av maskinell dos, extempore, provningsläkemedel m.m. [53]
- Styrning och vårdkonsumtion ur ett jämlikhetsperspektiv. Kartläggning av socioekonomiska skillnader i vårdutnyttjande och utgångspunkter för bättre styrning. [55]

### **Utbildningsdepartementet**

- En strategisk agenda för internationalisering. [3]

- Ökad trygghet för studerande som blir sjuka. [9]
- Vårt gemensamma ansvar – för unga som varken arbetar eller studerar. [11]
- Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektorers professionella utveckling. [17]
- Forska tillsammans – samverkan för lärande och förbättring. [19]
- Validering i högskolan – för tillgodoräknande och livslångt lärande. [29]
- Rätt att forska. Långsiktig reglering av forskningsdatabaser. [36]
- Statliga skolmyndigheter. – för elever och barn i en bättre skola. [41]

### **Utrikesdepartementet**

- Ekonomiska sanktioner mot terrorism. [27]
- Bättre kommunikation för fler investeringar. [56]