



Masteroppgave

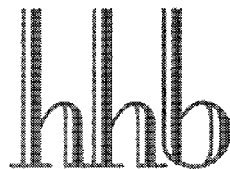
”Internasjonalisering: En trinnvis prosess eller store enkeltoperasjoner”

15. mai 2009

Geir Selvik

BE 300E 000 Siviløkonom/Master of Science,

ettårig påbygging



**Handelshøgskolen
i Bodø**

Abstract

In international business literature the question of under what conditions do a company choose a stepwise development on the international arena and under what conditions do they leapfrog several of the traditional entry modes has been given a great deal of concern. In the latter situation it often includes some sort of foreign direct investment. This study aims to examine if these two types of track records still have the same actuality or if the border between these strategic directions seems more or less uninteresting in modern business today.

First the theoretical platform generated by several researchers on this area is examined. Afterwards empirical results of case studies of six Norwegian companies' international operations are compared with the theoretical basis. The results are systematically compared along six central categories, and main assumptions are drawn through a systematic, abstractive process.

The study ends up with proposing a revised model to explain the strategic situation for a company of how to choose its mode of entry to penetrate international markets with its products.

Sammendrag

Forskningen på bedrifters valg av strategi for å utvide sin virksomhet til den internasjonale arena har på siste halvdel av 1900-tallet og etter tusenårsskiftet i betydelig grad fokusert på to hovedtyper av modeller.

Den analytisk rasjonelle tradisjonen baserer seg i stor grad på at man ved hjemmebasen foretar beslutninger om internasjonale operasjoner under en idealisert tilstand av full informasjon. Den mest toneangivende forskeren på dette området har vært John Dunning (1988) med sitt "Eklektiske paradigme". Han ser på hvilke spesifikke fordeler som er bestemmende for et selskaps valg av etableringsland og etableringsform når det foretar direkte investeringer i utlandet uten å ha foretatt non gradvis utbygging i disse landene først.

Den prosessorienterte tradisjonen baserer seg i stor grad på at et selskap foretar en gradvis utbygging av internasjonale operasjoner ved at det først starter med ren eksport, og deretter går videre med for eksempel agenturavtaler i de aktuelle land. På denne måten vinner selskapene gradvis mer erfaring underveis og genererer et stadig bedre beslutningsgrunnlag. Etter at de så har vunnet erfaring ender de i noen tilfeller opp med å foreta direkte investeringer. De mest toneangivende forskerne på dette området har vært Johanson og Vahlne (1977) med Uppsalamodellen.

Med bakgrunn i tidligere forskning på dette feltet og nye teoristudier av de sentrale forskernes egne oppgraderte teorier og modeller blir det i denne oppgaven søkt å finne svar på følgende problemstilling:

Internasjonalisering – en trinnvis prosess eller store enkeltoperasjoner ?

Er dette to klare strategialternativer man kan velge mellom eller vil grensedragningen mellom dem være kunstig i en dynamisk nettverkspreget økonomi ?

Problemstillingen ble nærmere illustrert ved at det ble laget en modell for bedrifters valg av internasjonaliseringsstrategi.

For å prøve å besvare spørsmålet ble det foretatt kvalitative undersøkelser i form av casestudier av seks bedrifter i Agder-regionen. Datainnsamlingen ble gjennomført som halvstrukturerte dybdeintervjuer med sentrale personer i hver av disse bedriftene.

På grunnlag av den teoretiske plattformen ble det innsamlede datamateriale strukturert og analysert i forhold til problemstillingen.

Ved å se på hovedtrendene i datamaterialet fremsto det noen klare tendenser for hva som bestemmer bedrifters valg av engasjementsform internasjonalt i dagens situasjon.

Det mest klare resultatet som fremkom var at før man overhodet foretar valg av engasjementsform og strategi, blir det gjort en grundig analyse av produktet og dets antatte muligheter i de internasjonale markedene. Valget av strategi internasjonalt er da sterkt situasjonsavhengig uten at det foretas noen direkte avveining mellom de to strategialternativene som er undersøkt i denne oppgaven. En grensedragning mellom disse virker derfor mer kunstig i dag enn tidligere.

Det ble samtidig funnet at oppdagelse av nye muligheter er en av de viktigste funksjonene av gradvis økende engasjement internasjonalt i samsvar med de nyere teorier hos Johanson og Vahlne (2006).

Videre ble det funnet at institusjonelle føringer har større innvirkning på hvordan bedrifter agerer internasjonalt nå enn tidligere. Men det har i liten grad avgjørende betydning for valg av operasjonsform.

På grunnlag av disse resultatene ble det laget en revidert modell for bedrifters internasjonalisering som trolig passer bedre til dagens situasjon.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en obligatorisk del av påbyggingsstudiet for siviløkonomer frem til graden "Master of Science in business" ved Handelshøgskolen i Bodø. Den representerer 30 av 60 studiepoeng i dette studiet.

Jeg vil i første rekke takke de seks casebedriftene som har vært villig til å bruke tid på å dele sine erfaringer og kunnskaper med meg. Uten de velvillige representanter for disse bedriftene hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne oppgaven.

Samtidig vil jeg takke min veileder Svenn Are Jensen ved Høgskolen i Bodø, for god veiledning, uvurderlig hjelp og konstruktiv kritikk.

Kristiansand, 9.mai 2009

Innholdsfortegnelse

Abstract	I
Sammendrag	II
Forord	V
Innholdsfortegnelse	VI
Modelloversikt	VII
Tabelloversikt	VII
Figuroversikt	VII
1 Innledning	1
1.1 Opphav til problemstillingen	1
1.2 Formålet med oppgaven	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Videre oppbygging av oppgaven	4
2 Litteraturgjennomgang	5
2.1 Internasjonalisering i en analytisk rasjonell kontekst	5
2.1.1 Det eklektiske paradigmet	5
2.1.1.1 Eierspesifikke fordeler	6
2.1.1.2 Internaliseringsspesifikke fordeler	7
2.1.1.3 Reduserte transaksjonskostnader	8
2.1.1.4 Bruk av internprising	9
2.1.1.5 Lokaliseringsspesifikke fordeler	9
2.1.1.6 Klyngedannelser	10
2.1.1.7 Sammenhengen av hovedtypene av incentiver	11
2.1.1.8 Oppgradering av Det eklektiske paradigmet	11
2.1.1.9 Innføring av en ny dimensjon i Det eklektiske paradigmet	12
2.2 Internasjonalisering i en adferdsbasert kontekst	18

2.1.1	Adferdsmessige motiver for direkte investeringer i utlandet	19
2.2.2	Prosessparadigmet	20
2.2.3	Uppsalamodellen	20
2.2.4	Læringsprosesser og internasjonale nettverk	23
2.2.5	Multilateral forståelse av internasjonaliseringsprosessen	24
2.2.6	Kausalsykliske sammenhenger	24
2.2.7	Oppgradering av Uppsalamodellen	26
2.2.8	Synliggjøring av muligheter gjennom Uppsalamodellen	28
2.3	Andre modeller for internasjonalisering	30
2.3.1	Konkurransebaserte modeller (innovasjonsmodeller)	30
2.3.2	Selskaper med meget hurtig globalisering	33
2.3.2.1	Spesielle kjennetegn ved "Born-global firms"	33
2.4	De ulike modellene i et kritisk og sammenlignende perspektiv	34
2.4.1	Kritikken av det eklektiske paradigmet	35
2.4.2	Kritikk av Uppsalamodellen	35
2.4.3	Forholdet mellom Det eklektiske paradigmet og Uppsalamodellen	36
2.4.4	De fire modellene sett i sammenheng	37
2.4.5	Måling av verdiskapning	39
2.4.5.1	Justering av lønnsomhetskrav i forhold til andre samfunnskrav	40
2.4.6	Modell for mellomstore bedrifters internasjonalisering	41
3	Metode	45
3.1	Forskningsstrategi	45
3.2	Valg av metode	46
3.3	Forskningsdesign	47
3.4	Datainnsamling	49
3.5	Analyse og rapportering av data	51
3.6	Feilkilder og vurdering	52
3.6.1	Realibilitet	53

3.6.2	Validitet	53
4	Empiri og anayse	55
4.1	"Vakuumplastprodusenten"	55
4.1.1	Selskapets internasjonalisering	56
4.2	"Hydraulikkspesialsten"	58
4.2.1	Selskapets internasjonalisering	58
4.3	"Turklærspesialisten"	60
4.3.1	Selskapets internasjonalisering	60
4.4	"Lystbåtprodusenten"	62
4.4.1	Selskapets internasjonalisering	62
4.5	"Vindus- og dørprodusenten"	66
4.5.1	Selskapets internasjonalisering	66
4.6	"Byggevarekonsernet"	69
4.6.1	Selskapets internasjonalisering	70
4.7	Kategoribasert analyse	73
4.7.1	Motivasjonen for de første internasjonale operasjoner	74
4.7.2	Valg av operasjonsform med begrunnelse	75
4.7.3	Betydningen av nettverk	78
4.7.4	Oppdagede muligheter gjennom internasjonalt engasjement	79
4.7.5	Betydningen av institusjonelle krav	80
4.7.6	Måling av verdiskapning	81
4.8	Sammenfattende analyse	82
5	Avslutning	86
5.1	Konklusjon	86
5.2	Evaluering av oppgaven	89
5.3	Implikasjoner av forskningen	90
5.4	Forslag til videre forskning	90
5.5	Sluttord	91

Vedlegg 1-Faktakart	96
"Vakuumplastprodusenten"	96
"Hydraulikkspesialisten"	97
"Turklærspesialisten"	98
"Lystbåtprodusenten"	99
"Vindus- og dørprodusenten"	100
"Byggevarekonsernet"	101
Vedlegg 2-"Brev til casebedrifter"	102
Vedlegg 3-"Intervjuguiden"	103

Modelloversikt

Modell 1- Modell for valg av internasjonaliseringsstrategi	43
Modell 2- Revidert modell for valg av selskapers internasjonalisering	88

Tabelloversikt

Tabell 1- Hovedkategorier i bedriftenes internasjonalisering	83
--	----

Figuroversikt

Figur 1- Upsalamodellen	21
Figur 2- Avdekking av mligheter	28
Figur 3- Konkurransbasert forskningsmodell	31

1 Innledning

1.1 Opphav til problemstillingen

Jeg har tidligere drevet noe forskning på valg av strategi for næringsvirksomhet som ønsker å utvide sin virksomhet fra nasjonalt plan til å ekspandere samme type virksomhet til andre land. Det har vært drevet et omfattende forskningsarbeid på dette området i handelshøyskolemiljøer og tilgrensende forskningsinstitusjoner gjennom flere årtier på siste halvdel av 1900-tallet. Den forskningen jeg gjorde som ble rapportert gjennom min diplomoppgave på siviløkonomstudiet ved Agder distriktshøgskole i 1992 tok utgangspunkt i rapporter fra toneangivende miljøer på dette området.

Den empiriske forskning som var gjort viste at valg av strategi for internasjonalisering av virksomheten kunne deles inn i to hovedgrupper. Den ene hovedretningen beskriver hvordan internasjonalisering foregår ved at aktørene tar beslutninger om direkte investeringer i utlandet etter en rasjonell analyse basert på at beslutningstagerne har full informasjon. Denne beslutningstradisjonen er beskrevet av Dunning (1988) som Det eklektiske paradigmet.

Den andre hovedretningen beskriver hvordan internasjonaliseringen foregår ved at aktørene gjør dette som en trinnvis prosess over tid hvor man vinner verdifull erfaring gjennom en læringsprosess underveis. Dette prosessparadigmet er beskrevet i Uppsalamodellen av Johanson og Vahlne, (1990).

Hovedkonklusjonen i denne forskningen var at små og mellomstore bedrifter ofte finner det hensiktsmessig å utvikle sitt internasjonale engasjement gradvis over tid fremfor å foreta omfattende enkeltoperasjoner.

Nadkarni og Perez (2007) peker på at den teoretiske modellbygging for å forklare bedrifters utbygging av internasjonalt engasjement har utviklet seg langs tre separate hovedretninger. Disse er den ressursbaserte retningen som Dunnings eklektiske paradigme representerer (Dunning, 1988), den prosessbaserte retningen som Uppsalamodellen representerer (Johanson og Vahlne, 1990) og den konkurransebaserte retningen som hovedsakelig har utviklet seg i løpet av de siste 10-15 årene. Ferrier et al. (1999) og Ferrier (2001) forklarer med sin modell hvordan bedrifters evne til å utføre mange adskilte konkurransemessige handlinger i et

strategisk samspill med konkurrentenes reaksjonsmønster forklarer hvordan bedrifter beskytter sine egne fordeler og ødelegger konkurrenters fordeler i internasjonale markeder.

Etter midten av 1990 tallet har utviklingen av og internett og det øvrige informasjonssamfunnet medført at det har oppstått helt nye muligheter for hurtig og billig informasjonsflyt over hele jordkloden. Dette betyr at selv bedrifter med begrensede ressurser har fått unike muligheter for å markedsføre sine produkter og tjenester internasjonalt på en meget kostnadseffektiv måte til et nærmest ubegrenset antall potensielle kunder.

Samtidig utvikles det nye høyteknologiske produkter i et stadig raskere tempo. Noen av disse produktene er unike en viss tid etter at de kommer på markedet. Men på grunn av faren for etterligninger og lovlige eller ulovlige kopier fra andre konkurrenter ønsker ofte produsentene å spre disse ut i flest mulig land på kort tid.

Disse utviklingstrekkene har ført til at det har oppstått en ny type internasjonale selskaper som har fått betegnelsen Born-Global Firms (Knight and Cavusgil, 2004). Dette er en type selskaper som utvikler sin virksomhet over store deler av kloden i et svært kort tidsperspektiv. Deres virksomhet lar seg vanskelig forklare ved hjelp av de tradisjonelle modellene som er kort nevnt innledningsvis.

1.2 Formålet med oppgaven

Hovedfokus for oppgaven er å prøve å finne ut hvordan noen tradisjonelle norske bedrifter som antas å ikke tilhøre gruppen "Born global firms" har bygget ut sin internasjonale virksomhet. Har de gjort dette gjennom en trinnvis utviklingsprosess over tid eller har de foretatt internasjonaliseringen i større enkeltoperasjoner med direkte investeringer i utlandet umiddelbart.

De sentrale forskere innenfor disse to forklaringsparadigmene har kommentert og oppgradert sine teorier og modeller på dette området i de senere år (Dunning, 2006) og (Johanson og Vahlne, 2006). Derfor er det av interesse å finne ut om deres oppgraderte modeller fortsatt kan forklare hvordan dagens norske bedrifter har bygget ut sin internasjonale virksomhet. Samtidig vil den også ha et naturlig sideblikk på den forklaringsretningen som baserer seg på "aggressiv konkurranse" som driveren for utbygging av internasjonal virksomhet (Ferrier et al. 1999) og (Ferrier, 2001) og teorien om Born Global Firms (Knight and Cavusgil, 2004).

1.3 Problemformulering

På denne bakgrunn vil jeg med denne oppgaven prøve å finne ut hvilken av de to modeller, Det eklektiske paradigmet og Uppsalamodellen som er best egnet til å forklare internasjonaliseringen av norske mellomstore bedrifter i dagens situasjon.

Problemformuleringen blir da:

Internasjonalisering-en trinnvis prosess eller store enkeltoperasjoner ?

Er dette to klare strategialternativer man kan velge mellom eller er vil grensedragningen mellom dem være kunstig i en dynamisk nettverkspreget økonomi ?

I praksis ser man at selskaper ofte følger en utviklingsretning på sin internasjonalisering som kan assosieres med en av disse to hovedretningene. Oppgaven søker derfor å gi svar på hvilke forhold som initierer de to alternativene i praksis.

I stadig flere tilfeller ser man også at selskaper som har sin hovedbase i Norge og har etablert virksomhet i utlandet plutselig blir kjøpt opp av aktører utenfra. I slike tilfeller blir ofte den internasjonaliseringsprosessen som selskapet er i gang med brått avbrutt. Man kan ikke lenger studere selskapet med fra det samme perspektivet med hovedadministrasjon som er lokalisert i Norge og legger sin strategi for de internasjonale operasjoner derfra.

I slike tilfeller kan man tenke seg to hovedscenarier i forhold til problemstillingen i denne oppgaven.

Hvis den utenlandske oppkjøperen er en finansiell investor som opptrer mer passivt i forhold til bedriftens strategi, kan modellen i denne oppgaven brukes som grunnlag for å studere bedriftens videre internasjonalisering med de nødvendige justeringer for de utenlandske eieres påvirkning.

I de tilfeller hvor de nye eierne er aktive eiere som direkte påvirker bedriftens strategiske utvikling, er det grunn til å anta at de ser på det norske selskapets virksomhet som en brikke i en internasjonal virksomhet som har sin hovedbase i det aktuelle land hvor disse aktørene har sin hovedbase. Deres geografiske og kulturelle ståsted vil i mye større grad påvirke den opprinnelig norske bedriftens utvikling.

Forskningen er begrenset til å omfatte bedrifter som har sin hjemmebase i Agderfylkene eller i nabofylker i grenseområdet til Agderregionen på grunn av tids- og kostnadsramme.

1.4 Videre oppbygging av oppgaven

Teorikapittelet er delt inn i fire hoveddeler. I den første delen blir det gitt en presentasjon av Det eklektiske paradigmet med Dunning's egen oppgradering av dette Dunning (2006). I den andre delen blir det gitt en presentasjon av Uppsalamodellen (Johanson og Vahlne,1977) med forskernes egen oppgradering av denne (Johanson og Vahlne,2006)).

Hver av de to modellene blir først presentert i sin opprinnelige form slik disse var utviklet frem til 1992.mens oppgradringen av dem omhandler den utvikling som modellene har gjennomgått i den etterfølgende tid. På den måten fremkommer et tidsperspektiv for utviklingen i denne forskningen. Samtidig klargjøres den basis som lå til grunn for den forskning jeg utførte på dette området i 1992. Dette dokumenterer samtidig den teoretiske basis når jeg i analysedelen av denne oppgaven i kapittel 4 refererer noen av de resultatene jeg den gangen fant.

I den tredje delen blir det gitt en presentasjon av de to nyere modellene for å forklare bedrifters internasjonalisering. I den fjerde delen vil det bli vist til en del kritikk som er kommet mot de ulike modellene. Det vil også bli foretatt en vurdering av hvilken fundamentale forskjeller og også noen likhetstrekk som de to nyere modellene har sammenlignet med henholdsvis Det eklektiske paradigmet og Uppsalamodellen. I kapittel 3, metodekapittelet, vil det bli redegjort for hvilken metode som er brukt for innhenting av data og hvilke kriterier som er brukt for å velge ut casebedrifter. I kapittel 4 blir casebediftene presentert. Her vil også resultatene bli presentert og gjennomgått. De vil videre bli vurdert i sammenheng med det teorifundament som oppgaven bygger på. I kapittel 5 vil studiens konklusjoner bli presentert sammen med de implikasjoner den kan ha. Hvis disse er så klare at det er mulig å sette opp en modell for hvordan norske bedrifter bør bygge ut sin internasjonale virksomhet vil dette bli gjort.

2 Litteraturgjennomgang

2.1 Internasjonalisering i en analytisk rasjonell kontekst

Klassisk handelsteori prøver å forklare hele nasjoners konkurransedyktighet. Neoklassisk handelsteori prøver å forklare multinasjonale selskaper og bedrifters konkurransedyktighet.

Ingen av de teorier som var utviklet frem til midten av 70-tallet for å forklare internasjonale investeringer og produksjon, kan karakteriseres som noen generell teori. De fleste teoriene er basert på studier av amerikanske multinasjonale selskaper som vanligvis var meget store og oligopolistiske. De konklusjoner som ble trukket fra disse studiene er siden blitt ekstrapolert for å kunne brukes til å forklare virksomheten til alle typer av multinasjonale selskaper (Dicken, 1988).

I realiteten er multinasjonale selskaper svært forskjellige av natur både når det gjelder størrelse og adferd. Det er vanskelig å konstruere generell teori som er basert på bare en type selskapers virksomhet. Derfor er det blitt gjort forsøk på å utvikle mer holistiske teorier ved studier av virksomheten til forskjellige typer selskaper. Det mest toneangivende bidrag til en generell teori på dette området er Det eklektiske paradigmet (Dunning, 1988). Dette er et forsøk på å lage et helhetlig rammeverk for å forklare internasjonal produksjon.

2.1.1 Det eklektiske paradigmet

Dunning (1988) mener at et foretak vil engasjere seg i verdiskapende aktiviteter i utlandet hvis og bare hvis:

- 1) Det har netto eierspesifikke fordeler i forhold til andre firmaer i å betjene spesielle markeder.
- 2) Det finnes incentiver for å internalisere deler av virksomheten.
- 3) Det foreligger lokaliseringsspesifikke fordeler.

Hvis foretaket har eierspesifikke fordeler, vil man i neste omgang måtte vurdere om det er mest lønnsomt å utnytte disse selv ved å internalisere deler av virksomheten

eller om man bør lease dem vekk eller selge dem. Hvis man trekker den konklusjon at det er mest lønnsomt å produsere produktene selv, vil produksjonen bli lagt til det sted hvor lokaliseringmessige fordeler tilsier det. Deler av produksjonen vil bli etablert i utlandet hvis dette synes å være mest lønnsomt. Samtidig vil også varene bli solgt i de markeder hvor de gir størst fortjeneste.

I følge Dunning (1990) er det hovedkategorier av foretak som er analyseenheter i hans teori og i mindre grad det enkelte foretak i seg selv. Teorien kan derfor plasseres i grenseområdet mellom makroøkonomisk teori om internasjonal handel og mikroøkonomisk teori på foretaksnivå. I hovedsak prøver teorien å forklare produksjonen i foretak som er eid av utenlandsk kapital. Det blir viet mindre oppmerksomhet til hvordan denne produksjonen er finansiert rent kapitalmessig.

For å få en tilfredsstillende forståelse av innholdet i Det eklektiske paradigmet, er det viktig å fokusere nærmere på de tre hovedkategorier av incentiver som behandles i dette.

2.1.1.1 Eierspesifikke fordeler

Et foretak som driver internasjonal produksjon, kan ha eierspesifikke fordeler i forhold til konkurrenter som er hjemmehørende i de aktuelle markeder, av vidt forskjellige årsaker. I noen tilfeller er eierspesifikke fordeler knyttet til det enkelte foretak, mens det i andre tilfeller er et resultat av virksomheten på konsernnivå.

Det enkelte foretak kan ha eierspesifikke fordeler ved at det har eierrettigheter eller annen disposisjonsrett til teknologi som er bedre enn det andre konkurrenter har til rådighet.

I andre tilfeller kan det enkelte foretak ha skalafordeler i produksjonen av en vare eller tjeneste.

Fordelene kan også være fremkommet som et resultat av selve konsernstrukturen som organisasjonsform for internasjonal produksjon. Det enkelte foretak i konsernet kan ha spesielle fordeler ved at det har en ressurstillgang fra moderselskapet som er økonomisk gunstigere enn det som er tilfelle for andre foretak som må kjøpe varene på det åpne markedet, men fordelene kan også være knyttet til konsernets totale virksomhet.

Konsernstrukturen kan f. eks gi skalarfordeler på andre funksjonsområder enn produksjon. Man kan ofte oppnå større effektivitet enn konkurrentene på områder som administrasjon eller salg.

Hyer (1969) var en pioner på dette området. Han mente at multinasjonale selskaper utnytter imperfekte markeder ved å skaffe seg monopolistisk kontroll med firmaspesifikk teknologi. Casson (1979) støtter Hymers synspunkter når det gjelder multinasjonale selskapers tilbøyelighet til å kunne utnytte markedssvikt. Han mener at muligheten til å kunne utnytte slik markedssvikt langt på vei er en forutsetning for at slike konserner kan drive sin virksomhet rasjonelt. De multinasjonale selskaper blir et redskap for å skape og opprettholde denne kontrollen (Hymer, 1969). Disse selskapene har et så stort produksjonspotensial at deres virksomhet på mange måter er mer bestemmende for strukturen på verdenshandelen enn de enkelte nasjoners komparative fortrinn.

Store konserner har også utstrakte muligheter til å skaffe seg fordeler ved spredning av risiko. Dette kan de gjøre både ved å satse på ulike forretningsområder og ved å spre produksjonen til forskjellige geografiske områder.

2.1.1.2 Internaliseringsspesifikke fordeler

Internaliseringsbegrepet er relatert til de situasjoner hvor et konsern finner det lønnsomt å foreta interne overføringer mellom de forskjellige enhetene i konsernet fremfor å gjøre eksterne markedstransaksjoner. Casson (1979) drøfter ”bruk og allokering av informasjon” i stedet for teknologi. Dette gir ham muligheten til å trekke emner som markedsføring og administrasjonskompetanse inn i diskusjonen. Han blir derved i stand til å foreta en direkte diskusjon av et videre begrep enn det som blir brukt av flere av de andre teoretikerne innenfor denne forskningsdisiplinen.

Casson (1979) mener at det spesielt er to typer industriforetak som vil internalisere sin virksomhet. Dette er:

- 1) Industri som hovedsakelig baserer seg på eierrettigheter til spesiell informasjon og kunnskap.
- 2) Industri som er basert på flertrinns produksjonsprosesser og produserer med ”økende skalafordeler” eller bruker kapitalintensiv teknologi”.

Profittmaksimerende foretak vil internalisere sin virksomhet i en slik utstrekning at ”den private nytte” er lik ”den private kostnad”. Casson (1979) lanserer en nytte/kostnadsanalyse som kan brukes for å finne det optimale nivå på graden av internalisering.

Internalisering gir to hovedtyper av fordeler. For det første gir det selskapene muligheter til å redusere sine transaksjonskostnader. Dermed opparbeider foretakene muligheter til å overføre varer mellom selskapene til interne priser i stedet for å omsette varer til de priser som gjelder i eksterne markeder. Disse fordelene må belyses litt nærmere.

2.1.1.3 Reduserte transaksjonskostnader.

Ved eksterne transaksjoner mellom uavhengige foretak i eksterne markeder blir ofte transaksjonspartnerne belastet med betydelige kostnader i forbindelse med selve transaksjonen. Dette er kostnader som kommer i tillegg til de kostnadene som direkte kan relateres til produktet. Selve kontraktsinngåelsen er ofte forbundet med betydelige kostnader. For det første må man søke etter egnede partnere til de aktuelle formål. Dermed følger det normalt en forhandlingsfase som ofte kan trekke ut i tid.

Etter at en avtale er inngått, må kontraktspartnerne i tillegg til å overholde sin egen del av avtalen føre kontroll med at motparten overholder sin del. Særlig på dette punktet ligger det et faremoment. Casson (1979) påpeker at det ofte finnes uklare regler for kontraktsinngåelse på tvers av landegrenser. Forskjellige nasjonale rettsystemer kommer inn i bildet. Dette kan gi en ufullstendig oversikt over forskjellige forhold vedrørende avtalen, og partene kan på denne måten få incentiver til å utnytte smutthull i kontrakten. Arbeidet med å ”tette” slike smutthull kan påføre selskapet betydelige kostnader.

Ved å erstatte eksterne transaksjoner med interne overføringer kan selskapene redusere markedsrisikoen og spare betydelige ressurser som er forbundet med de forskjellige forhold som knytter seg til handelssamkvemmet med kontraktspartnerne. Men samtidig innebærer interne løsninger også en rekke kostnader for å administrere og kontrollere datterselskaper. Etablering og drift av disse medfører også økt økonomisk og politisk risiko.

De reduserte transaksjonskostnadene må avveies mot ulempene ved å opprettholde datterselskaper.

2.1.1.4 Bruk av internprising

Ved kjøp og salg av varer i åpne eksterne markeder må kontraktspartnerne normalt regnskapsføre transaksjonene til virkelige markedspriser. Dette medfører videre at det reelle overskudd kommer fullt ut til beskatning i det land hvor det er fremkommet.

Ved å operere med fiktive internpriser på konsernnivå på kan man trekke ut noe av det reelle overskuddet fra land som har et høyt skattenivå til land som har et lavere skattenivå.

I andre tilfeller kan enkelte land ha spesielle restriksjoner på utførsel og inntak av valuta. I denne sammenheng kan det også være en fordel å frembringe en nominell verdi på valutaoverføringer som er lavere enn den reelt sett ville ha vært om man hadde omsatt varer og tjenester i det åpne markedet. Ved å manipulere med interne priser kan man da overføre større kvanta varer mellom de forskjellige land enn det man kunne ha gjort ved å foreta transaksjonene i det åpne markedet.

2.1.1.5 Lokaliseringsspesifikke fordeler

Ofte kan det være knyttet spesielle fordeler til å legge produksjonen til bestemte steder i utlandet fremfor å produsere varer hjemme for eksport. De lokale fordeler kan være av forskjellig type. I noen tilfeller kan det finnes særlig god tilgang på arbeidskraft eller andre produksjonsfaktorer i spesielle regioner. Den klassiske pioneren innen lokaliseringsteori er Alfred Weber (1969). Han prøvde å definere hva som er optimal lokalisering for et foretak under visse betingelser. Han forutsatte at det ikke eksisterer barrierer som hindrer flytting av et foretaks virksomhet. Samtidig antok han at råmaterialene var ujevnt fordelt geografisk og at arbeidskraften var lite mobil.

Weber (1929) mente at transportkostnader var den faktor som var mest bestemmende for hvor et foretak ble lokalisert. Produsentene vil normalt legge produksjonen til det sted hvor de totale transportkostnadene blir minimalisert. I dagens situasjon har transportkostnadene mindre betydning på grunn av at moderne transportmidler er blitt langt mer kostnadseffektive enn tidligere.

Weber(1929) sier at det også kan være andre faktorer som er utslagsgivende for valg av lokalisering. Spesielt mener han at geografiske forskjeller i prisen på arbeidskraft har betydning for valg av produksjonssted. I dagens situasjon er dette mye en avveining mellom

på den ene siden å utnytte billig arbeidskraft i U-land og på den annen side å utnytte det automatiseringspotensialet som finnes i de fleste I-land (Ohmae, 1985).

I det moderne forbrukersamfunnet blir konkurranse om kundene stadig hardere. Derfor kan det være gunstig å legge større eller mindre deler av produksjonen nær markedet. På denne måten kan man lett fange opp ønsker fra forbrukerne om endringer i produktenes beskaffenhet og foreta de nødvendige tilpasninger. Samtidig er det også mulig å korte ned leveringstiden og yte bedre service.

2.1.1.6 Klyngedannelser

Weber (1929) nevner også fordelene av å slutte seg til klyngedannelser i enkelte bransjer som en annen interessant lokaliseringfaktor. I enkelte distrikter vokser det frem gunstige miljøer for spesielle typer industri. I tilfeller hvor det foregår samarbeid kan bedriftene ha gjensidig nytte av hverandre gjennom utvekslinger av personell og teknologi. I andre tilfeller kan bedriftene ha nytte av den stimulerende konkurranse som måtte finnes på det aktuelle fagfelt og tilgrensende fagområder.

De industrielle klynger ("clustere") har fått ny oppmerksomhet de siste årtier. Porter (1990) påpeker betydningen av slike klyngedannelser. Man har i praksis sett klare eksempler på betydningen av slike miljøer. Dette har særlig vært tilfelle innen elektronikk- og dataindustrien; for eksempel i Japan og USA. I Norge har man sett lignende tendenser i oljerelatert industri. Det faktum at klyngedannelser fortsatt viser seg å ha aktualitet bidrar til å legitimere lokaliseringsteori som en av hovedparametrene i det eklektiske paradigmet..

Klyngedannelse har i noen tilfeller bidradd til dannelse av strategiske allianser både mellom foretak innen samme klynge og mellom foretak på tvers av lokale klynger. I følge Dunning (1990) er det ikke mulig å forklare dannelse av strategiske allianser på en tilfredsstillende måte ved hjelp av Det eklektiske paradigmet. Dette gir utfordringer til ytterligere forskning på dette området.

2.1.1.7 Sammenhengen mellom hovedtypene av incentiver

De tre hovedtypene av incentiver for å drive internasjonal produksjon som nevnes i Det eklektiske paradigmet, må ikke betraktes som gjensidig utelukkende (Dunning, 1988). Tvert i mot må de sees i sammenheng. Produksjon i utlandet vil være økonomisk rasjonelt når det foreligger bestemte kombinasjoner av incentivene. Dunning (1990) poengterer at Det eklektiske paradigmet kan forklare både hjemlandets eierskap til produksjon i utlandet og utenlandsk eid produksjon hjemlandet. Han sier at det produksjonsmønster som avtegnes, vil være et resultat av hvilke eierspesifikke og internaliseringsspesifikke fordeler det aktuelle vertslandet har å tilby.

Dunning (2001) sier at hans hovedfokus er å prøve å forklare etableringen av internasjonal produksjon for alle selskaper med hjemmebase i samme land eller i samme gruppe av land. Analyseenheten hans er altså ikke det enkelte selskap.

For å prøve å finne ut hvilken forklaringskraft Det eklektiske paradigmet har i dag er det nødvendig å fokusere litt nærmere på de tre hovedtypene av incentiver. Før dette blir gjort er det nødvendig å undersøke nærmere De oppgraderinger som Dunning har foretatt av sin egen teori. (Dunning, 2001) og (Dunning, 2006).

2.1.1.8 Oppgradering av Det eklektiske paradigmet.

Dunning (2001) sier selv at hans teori er blitt kritisert for at den i liten grad passer til å forklare dynamikken i internasjonal produksjon. Han poengterer da at man ved å sammenligne tilstanden når det gjelder internasjonalisering for samme gruppe av bedrifter på to forskjellige tidspunkter kan finne forskjeller og dermed beskrive noe av dynamikken. For å gjøre dette på en tilfredsstillende måte er det nødvendig å undersøke endringer i både eksogene og endogene variable for disse gruppene av bedrifter i løpet av den tid som er gått mellom de to valgte analysetidspunktene. På mikronivå for den enkelte industrigren mener han at dette må gjøres ved en detaljert undersøkelse av profilen til enkelt-selskaper.

Dunning (2001) peker også på at multinasjonale selskapers bestrebelser å på å skaffe seg tilgang til ”strategiske formuer” som ikke nødvendigvis er av materiell karakter og byggingen av allianser i denne forbindelse er av fundamental betydning for å forklare selskapenes internasjonalisering.

Han sier videre at det er vanskelig å få en full forståelse av et selskaps internasjonale aktivitet uten å vite om hensikten med en direkte investering i utlandet er å utnytte en egen komparativ fordel eller om det er å demme opp for eller motvirke en egen komparativ svakhet. Derfor mener han det er viktig å studere hele prosessen av handlinger som selskapet foretar for å styrke og forbedre egen kjernekompetanse i internasjonale markeder.

Disse nye dimensjoner har han i hovedsak studert ved å innføre en fjerde analyseparameter til det eklektiske paradigmet.

2.1.1.9 Innføring av en ny dimensjon i det eklektiske paradigmet.

Den globalisering av økonomien som har funnet sted i løpet av de siste 20 år er i stor grad belyst av 3 nobelprisvinnere i økonomi Armartya Sen, Joseph Stiglitz og Douglas North.

Med bakgrunn i deres forskning mener Dunning(2006) at globaliseringen sammen med teknologiske fremskritt åpner et nytt paradigme for bedrifters internasjonalisering. Han sier at de to hoveddriverne for å revidere analyseverktøyet er:

- 1) Markedsliberalisering
- 2) Teknologiske fremskritt for transport og kommunikasjon over landegrensener.

Han er av den oppfatning at dette mye er et resultat av de politiske omveltninger som fulgte med Reagan-administrasjonen i USA og Thatchers regjeringer i Storbritannia og den innflytelse som de hadde på internasjonal politikk. En annen viktig begivenhet som han også peker på er Berlinmurens fall i 1989.

Dette gav nye store muligheter for økonomisk samkvem både for enkeltmennesker og bedrifter over landegrensene. Det sosiale samkvem mellom mennesker og forskjellige kulturer ble også bredere og dypere. Som et resultat av dette mener Dunning (2006, s 181) at man også må være oppmerksom på noen andre viktige utviklingstrekk ved globaliseringen. Disse er:

Ideologiske forandringer:

En fornyelse av verdigrunnlag og bevissthetsnivå i mange samfunn.

Et mer direkte fokus på det menneskelige miljø som ligger til grunn for økonomisk aktivitet.

Relativ vekst av allianser:

Både allianser av direkte investeringsmessig karakter og nye nettverk av andre typer har fått større betydning.

Læringseffekter:

Man er blitt mer bevisst på å gjøre seg nytte av erfaringer fra tidligere internasjonal virksomhet.

Nye land med sterk vekst på den internasjonale arena :

De mest sentrale aktører i denne sammenheng er Kina og India.

Større betydning av samfunnenes institusjonelle struktur:

Dette gjelder institusjoner både på nasjonalt og overnasjonalt nivå.

Dunning (2006, s.182) mener at den kanskje mest markante konsekvens av globaliseringen er de institusjonelle føringer som den legger for selskapers økonomiske virksomhet. Han kommer med to sentrale påstander i denne forbindelse. Den første er (oversatt av meg i norsk språkdrakt):

”Forskjellige adferdstradisjoner og verdigrunnlag som ved første øyekast kan virke uforenlig med hverandre, må respekteres av internasjonal handel hvis den skal utvikle seg på en fredelig måte.”

Den andre påstanden hans er (i tilsvarende oversettelse):

”Endringer i insentivsystemer og det verdigrunnlag de bygger på endrer seg i takt med tekniske, økonomiske og politiske forandringer.”

Dunning (2006) mener at de utviklingsmål en bedrift setter seg vil være mangesidige og avhengige av den sammenheng de inngår i. Hvilken strategi en bedrift velger vil i stor grad avhenge av de ressurser, kapasiteter og markedsmuligheter som avspeiler seg innenfor de rammer som er gitt av samfunnets institusjoner både av nasjonal og internasjonal karakter.

Han uttrykker det selv på denne måten (Dunning, 2006 s 195):

”Jeg inkorporerer institusjoner som en variabel som både influerer på graden, innholdet og kvaliteten på ressurser, kapasiteter og markedsmuligheter og som er influert av disse.”

Dette har han gjort ved å se på hvordan overnasjonale, nasjonale og mer lokale institusjoner påvirker multinasjonale selskapers virksomhet. På denne måten har han, ved å innføre institusjoners rolle som en fjerde parameter som gjensidig innvirker på de andre tre forklaringsparametrene beholdt det eklektiske paradigme som den basale plattform for analyse av bedrifters internasjonale virksomhet. I det følgende vil jeg se nærmere på dette.

Eierspesifikke fordeler sett i sammenheng med institusjoners påvirkning

Et selskap som driver internasjonal virksomhet kan ha eierspesifikke fordeler av vidt forskjellige årsaker. Det kan ha spesielle kunnskaper eller spesiell teknologi som andre konkurrenter ikke innehar. Spesielle skalafordeler i produksjonen kan være en annen type. I andre tilfeller kan selskapet ha en organisasjonsform som gir det unike driftsmuligheter i en internasjonal sammenheng.

Med bakgrunn i nobelprisvinner Norths forskning sier Dunning (2006) at hvilket sett av formelle og uformelle incentiver et selskap møter i sin internasjonale virksomhet er en av de viktigste institusjonelle føringer. De formelle deler innbefatter bla. et lands lovreguleringer for utnyttelse av landets materielle ressurser, arbeidsmiljølovgivning og lovgivning for å regulere selve markedene for omsetning av varer og tjenester. Når det gjelder uformelle incentiver kan man f.eks trekke frem etiske normer og koder som gjelder for menneskelig adferd i samfunnet.

Hva et selskap gjør for å tilpasse seg et fremmed vertslands institusjonelle forhold er avhengig av om de søker å oppnå eller bevare markedsfordeler eller om de prøver å skaffe seg fordeler i form av effektivitet. Hvis det første er tilfelle vil forhold som konsumentatferd og forbrukeratferd være viktige beslutningsparametere. I det andre tilfellet vil arbeidsmiljølovgivning, lønnsnivå og fagforeningers holdninger være viktige parametere.

Hvis et firma virkelig skal besitte en eierspesifikk fordel må den være unik og til en viss grad ikke mulig å etterligne innenfor rammen av de institusjonelle føringer som gjelder i det aktuelle vertslandet (Dunning,2006). Det er.f. eks viktig å ha en patentlovgivning og en lovgivning som beskytter selskaper mot maktmisbruk fra konkurrenter.

Jo større variasjonene i incentivsystemer er i de land hvor selskapet opererer , desto viktigere er det å prøve å inkorporerer de forskjellige sett av incentiver i en multinasjonal eller global strategi mener Dunning (2006) .Dette må nødvendigvis medføre en stor grad av dynamikk og fleksibilitet i strategitenkningen.

Spesielt er det under den globalisering man i dag opplever viktig å ivareta både eierrettigheter til materiell eiendom og suveren disposisjonsrett over egne ressurser. I følge Dunning (2006) påpeker Stiglitz i sin forskning at det er viktig at slike rettigheter blir ivaretatt av samfunnets institusjoner samtidig som man også må oppfordre individer og grupper av individer til en aktiv deltagelse i samfunnet både på formelle og uformelle plan. På denne måten kan man sikre en større grad av læring og kunnskapsgenerering i hele samfunnsstrukturen, samtidig som de enkelte personers og bedrifters eierrettigheter best blir ivaretatt.

Internaliseringsspesifikke fordeler sett i sammenheng med institusjoners påvirkning

I noen situasjoner finner et konsern det mer lønnsomt å foreta interne overføringer mellom forskjellige avdelinger eller datterselskaper enn å gjøre eksterne markedstransaksjoner. Denne virksomheten betegnes av Dunning (1988) og Casson (1979) som internalisering. Casson har valgt å drøfte ”allokering av informasjon” i stedet for ”allokering av teknologi”. Ved å utvide begrepet inkluderer han også andre disipliner som administrativ kompetanse og markedsføringskompetanse i sin diskusjon. I følge Casson (1979) er det særlig to typer industriforetak som har fordeler av å internalisere virksomheten. Dette er:

- 1) Industri som har eierrettigheter til spesiell informasjon og kunnskap
- 2) Industri som har produksjonsprosesser i flere trinn basert på ”økende skalafordeler”

Han sier at hovedmotivene for å internalisere virksomheten er muligheter for reduserte transaksjonskostnader og muligheten til å omsette varene internt mellom selskaper til lavere priser enn de som gjelder i åpne eksterne markeder.

Hvis markedsmessige forhold og institusjonelle forhold i vertslandet er slik at et utenlandsk selskap på en lovlig måte kan utnytte markedssvikt til interne overføringer av innsatsfaktorer mellom selskapene, vil de i praksis ofte gjøre det.

Med referanse til North's studier sier Dunning (2006) s.187 (i min oversettelse) :

”Etter hvert som samfunnet og de forskjellige lands økonomiske systemer utvikler seg og blir mer komplekse og spesialiserte øker transaksjonskostnadene for økonomisk aktivitet. I kontrast til dette vil produksjonskostnadene avta.”

Han poengterer videre at globaliseringen med økt markedsliberalisering og teknologiske fremskritt har en blandet virkning på transaksjonskostnadene. For eksempel vil utviklingen av e-handelsløsninger dramatisk redusere kostnadene for kommunikasjon over landegrensene. Samtidig vil den økte kompleksiteten og spesialiseringsgraden gjøre det nødvendig å etablere fleksible incentivsystemer og kontrollmekanismer og styre markedsaktivitetene ved bruk av slike kunnskapsbaserte systemer på en mest mulig kostnadseffektiv måte. Dunning (2006) mener at disse aspektene best kan ivaretas av forskjellige typer institusjoner som styrer utviklingen på alle nivåer fra de individuelle beslutningstakere til overnasjonalt nivå langs hele verdikjeden. Da kan man også best nå de overordnede samfunnsmessige målsetninger som større grad av frihet i samfunnet, offentlige goder, sosiale verdier og menneskerettigheter som han refererer til fra Sens forskning.

Dunning (2006) sier med referanse i transaksjonskostnadsteorien til forskere som Buckley, Casson, Rugman og Hennart at firmaer må foreta en kost/nytte analyse for å finne ut om det er best tjent med å etablere et heleid datterselskap i det landet de ønsker å utvide sin virksomhet til og dermed beholde større grad av kontroll over sine ressurser eller om det er best tjent med å inngå en eller annen form for samarbeid som f. eks et ”joint-venture” med selskaper som allerede er etablert i det aktuelle landet for å kunne skaffe seg verdifulle kunnskaper gjennom en læringsprosess i et slikt samarbeid.

Dunning (2006) sier videre at dette valget ofte vil avhenge av om incentivsystemene i hjemlandet til selskapet og i det landet hvor det ønsker å utvide sin virksomhet til ligner hverandre. Hvis incentivsystemene ligner hverandre, vil selskapet ofte velge en ordning hvor de foretar en viss grad av direkte investeringer i det aktuelle landet.

I de tilfeller hvor incentivsystemene er vesentlig forskjellige vil selskapet ha valget mellom å revidere sine egne hjemmebaserte globalt rettede incentivsystemer eller å engasjere seg i et partnerskap med et firma i vertslandet som kan hjelpe dem til å tilpasse seg incentivsystemene i det landet den vil etablere seg i. Dunning (2006) mener at denne strategien er mest aktuell mellom land som har en meget forskjellig foretningskultur og forskjellige verdinormer som f. eks den islamske republikken Iran og Tyskland og likeledes mellom land som står på meget forskjellige utviklingstrinn som f. eks. Australia og Sri Lanka.

Lokaliseringsspesifikke fordeler sett i sammenheng med institusjoners

påvirkning

Da Dunning (1988) kom med sin første teoretiske versjon av "Det eklektiske paradigmet" var multinasjonale selskaper mest opptatt av kostnaden og kvaliteten på de innsastfaktorer som kunne fremskaffes i et spesielt land eller en spesiell region . Videre var de i følge Dunning (2006) opptatt av hvilke typer markeder man hadde der, størrelsen på markedene og veksttakten i markedene. Samtidig hadde slike selskaper et skarpt blikk på hvilke skatteregler og regler for finansielle transaksjoner de enkelte land hadde. Allerede på denne tiden var altså visse former for institusjonelle føringer av sentral betydning når det gjaldt valg av lokaliseringssted.

Dunning (2006) sier at med den omfattende globaliseringen verden har gjennomgått og spesielt etter overgangen fra kommunisme til markedsøkonomiske systemer i Sentral- og Øst Europa og i Kina, har det enkelte lands totale sett av incentiver og stimuleringsordninger for økonomisk virksomhet blitt gitt mye større oppmerksomhet. Jo bedre de institusjonelle forhold i et land er i forhold til den målsetningen et selskap har for sin virksomhet, desto mer vil et slikt selskap prøve å utvikle den eierspesifikke fordelen som finnes i dette landet.

Rondinelli (2007) hevder at det på bred basis blant multinasjonale selskaper har vokst frem en klar holdning om at de skal opptre som ansvarlige samfunnsaktører. Dette innebærer at de deltar i å bedre de sosiale standarder i videste forstand og bidrar til å bedre de fysiske

miljøforhold ved å redusere forurensningen mest mulig. De prøver også å redusere sitt energiforbruk og bruke mindre forurensende og fornybar energi. Han peker på at mange selskaper faktisk har inntatt en proaktiv rolle i denne sammenheng.

Dunning (2006) mener at et selskap som vil utvide sin virksomhet må gjøre en grundig analyse av alle de institusjonelle føringer som berører deres potensielle virksomhet i et spesielt land eller en spesiell region. Det må undersøke både de forhold som stimulerer positivt til deres virksomhet både direkte for å kunne generere et størst mulig overskudd og de forhold som mer indirekte kan ha en positiv innvirkning for selskapet; på f. eks deres omdømme. Samtidig må de selvsagt også fokusere på reguleringer som direkte kan hemme deres virksomhet.

Dunning (2006) er også opptatt av at det han kaller en balanse mellom "top-down" og "bottom up" incentivstrukturer. Med dette mener han at det er viktig at vertslandet også er villig til å tilpasse sine lover og reguleringer til ønskene fra internasjonale selskaper og det internasjonale samfunn for øvrig.

2.2 Internasjonalisering i en adferdsbasert kontekst

De analytisk-rasjonelle beslutningsmodeller er underlagt forutsetninger som ofte divergerer i betydelig grad med de omgivelsesfaktorer som preger virkelige beslutningssituasjoner.

Det vil være meget vanskelig å skaffe seg all den informasjon som er tilgjengelig og relevant for den aktuelle beslutningssituasjon. Ofte vil det være nærmest umulig å skaffe seg oversikt over all den informasjon som finnes. Derfor er det ikke mulig å avgjøre om informasjonstilfanget er optimalt for den aktuelle beslutningssituasjon.

Ved redusert informasjonstilfang vil normalt graden av usikkerhet øke. Da vil det også bli vanskeligere å forutsi de mulige konsekvenser av de beslutninger som treffes.

Disse forhold viser at det kan være behov for adferdsbaserte forklaringsmodeller for å beskrive en del beslutningssituasjoner i det virkelige liv.

2.2.1 Atferdsmessige motiver for direkte investeringer i utlandet

Aharoni (1966) har studert beslutninger om direkte investeringer i utlandet i et adferdsbasert perspektiv. Han studerte motivene for 38 amerikanske firmaers investeringer i Israel og fant to hovedsett av adferdsmessige motiver for disse investeringsbeslutningene. Et sett av stimuli kom fra organisasjonenes eksterne miljø. Hovedmotivene var:

- 1) Et forslag utenfra som vanskelig kan ignoreres
- 2) Frykt for å miste markedet.
- 3) Bandwagon effekt i forhold til andre firmaers aktivitet i utemarkedene eller generelle oppfatninger om markedspotensialet.
- 4) Sterk konkurranse utenfra i hjemmemarkedet.

I tillegg til disse ytre motivene fant Aharoni (1966) også noen hjelpemotiver som hadde sitt opphav internt i organisasjonen. Disse ville, i seg selv, neppe initiere noen beslutning om å foreta internasjonale operasjoner, men kunne virke som en katalysator for slike operasjoner.

Disse hjelpemotivene var:

- 1) Å skape et marked for produksjonsfaktorer eller andre produkter.
- 2) Utnyttelse av gammelt produksjonsutstyr.
- 3) Kapitalisering av kunnskap.
- 4) Å skaffe indirekte adgang til et tredje marked.

I likhet med beslutninger om innenlandske investeringer fant Aharoni (1966) at beslutningene om investeringer i utlandet var motivert ut fra en spesiell innfallsvinkel. Det var ikke et resultat av en evaluering av en rekke forskjellige muligheter hvor man sammenlignet dem på basis av all relevant informasjon. Aharoni (1966) oppsummerer denne evalueringsprosessen omtrent slik (i min oversettelse):

- 1) Etter hvert som prosjektet skrider frem, fordrer det stadig mer engasjement og det blir stadig vanskeligere å avstå fra prosjektet
- 2) Som en følge av kostnadene holdes noen variable konstant, som f. eks valg av teknologi.

- 3) Prosessen med å nå den endelige avgjørelse er ikke stort mer enn en legitimering av de tidligere valg av alternativer.

På denne bakgrunn kan man si at prosessen til en viss grad blir selvdrivende ved at de involverte aktører som begynner å arbeide med prosjektet stadig får bedre innsikt i dette. Det perspektiv man får som et resultat av det innledende engasjement, fordrer nytt engasjement.

2.2.2 Prosessparadigmet

Som en følge av slike empiriske iakttagelser som ble gjort av Aharoni, har det utviklet seg en prosesstankegang i forståelsen av internasjonaliseringsbeslutninger. Forståelsen av internasjonalisering som en prosess har nær sammenheng med forståelse av eksportutvikling som en prosess.

Albaum m. fl. (1989) sier at disse prosessbegrepene er blitt definert på forskjellige måter av forskjellige forfattere. De definerer selv denne prosessen som sett fra det enkelte firmas synspunkt på følgende måte (i min oversettelse) : ”Den suksessive utvikling i et firmas eksportengasjement målt etter geografisk spredning av markeder, produkter og operasjonsformer, og forandringer i ”eksportadministrasjonsfilosofi” og organisasjonsadferd fra begynnelsen til den aktuelle situasjon ”(Albaum m. fl, 1989s.33). de sier videre at utviklingsprosessen må betraktes som en ”tidsfasefunksjon” av internasjonal erfaring opparbeidet på en slik måte at eksportfirmaet gradvis akkumulerer organisasjonslæring over tid.

Læringssyklusene innbefatter prosesser hvor firmaene på en defensiv måte justerer seg selv i forhold til de internasjonale markeder. Ved hjelp av disse prosesser forbedrer selskapene sine metoder for å nyttiggjøre seg erfaringsbasert kunnskap til å tilpasse seg utemarkedene.

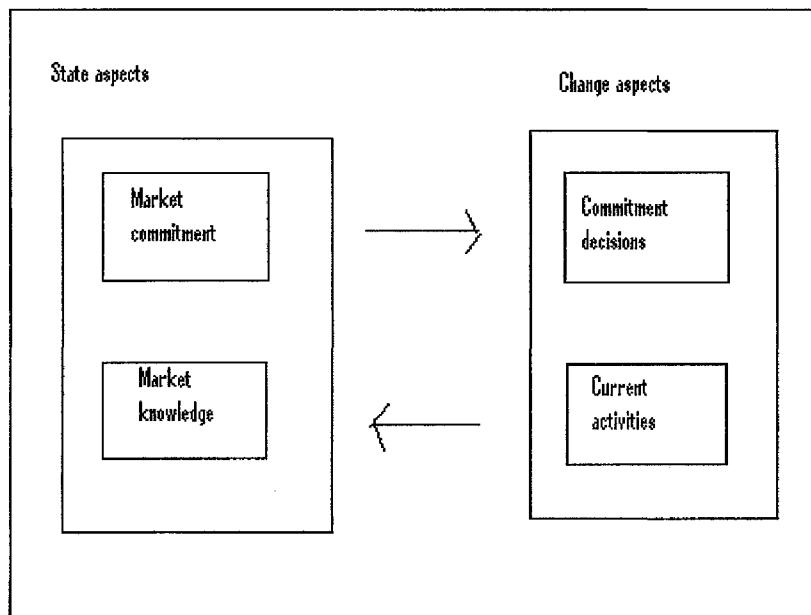
Albaum m. fl. (1989) mener at eksportutvikling kan betraktes som en stimulus-respons prosess hvor eksperimentell læring blir en viktig determinant.

2.2.3 Uppsalamodellen

Innenfor denne prosesstradisjonen er det blitt utviklet flere modeller for å forklare beslutninger om internasjonale aktiviteter i et adferdsbasert perspektiv. Et av de mest toneangivende bidragene er kommet fra de svenske forskerne Johanson og Vahlne ved Universitetet i Uppsala i Sverige. De beskriver innledningsvis

internasjonaliseringsmekanismen på følgende måte: ”Proessen utvikler seg i et samspill mellom utvikling av kunnskap om utenlandske markeder og operasjoner på den ene siden og økende engasjement av ressurser på den annen side” (Johanson og Vahlne, 1990).

Figur 1 Uppsalamodellen



Kilde: Johanson, J og Vahlne, J.E. 1990 The mechanism of internationalisation, *International marketing review*, 7 s.12

De skiller prinsipielt mellom tilstandsaspekter og forandringsaspekter i internasjonaliseringsprosessen. Tilstandsaspektene er markedsgasjement og markedskunnskap, mens forandringsaspektene er løpende forretningsaktiviteter og engasjementsbeslutninger. Forholdet mellom disse parametrene er fremstilt i fig.4. Man antar at markedskunnskap og iverksatt markedsgasjement påvirker nye beslutninger om engasjement av ressurser i utenlandske markeder og beslutninger om på hvilken måte løpende aktiviteter skal gjennomføres. I neste omgang blir markedskunnskap og markedsgasjement påvirket av løpende aktiviteter og engasjementsbeslutninger (Johanson og Vahlne, 1990).

Adferdstradisjonen skiller mellom forskjellige kategorier av kunnskap. Johanson og Vahlne (1990) tar utgangspunkt i distinksjonen mellom objektiv- og erfaringsbasert kunnskap. Penrose (1959) definerte objektiv kunnskap som den kunnskap som kan overføres ved undervisning, mens de forutsetter at erfaringsbasert kunnskap bare kan tilegnes gjennom personlig erfaring. Dette tyder på at Uppsala-skolen kan assosieres med det ”enactment-perspektiv” som siden er blitt lagt til grunn for forståelsen av den organisasjonslæring som antas å finne sted kontinuerlig i en dynamisk organisasjonsstruktur. Dette behandles nærmere i kap. 4.

Johanson og Vahlne (1990) mener at generering av kunnskap gjennom erfaring også er den beste måte å redusere usikkerhet på. Dette betyr at markedskunnskap i betydelig grad er spesifikk for de enkelte markeder og at det derfor er vanskelig å generalisere fra ett marked til et annet. Disse synspunktene hos Johanson og Vahlne (1990) aktualiserer problematikken om ”deuterolearning” som er behandlet av Knudsen og Holbek (1990).

På denne bakgrunn mener Johanson og Vahlne (1990), at utvidelse av markedsengasjement vil bli foretatt i gradvise trinn i de fleste situasjoner hvor markedsforholdene er under kontinuerlig utvikling. De peker imidlertid på tre tilfeller hvor dette opplegget kan fravikes. Disse tilfellene er:

- 1) Når selskapet disponerer så store ressurser at konsekvensene av engasjementet relativt sett er små.
- 2) Når markedsforholdene er stabile og homogene, og markedskunnskap genereres på andre måter enn gjennom erfaring.
- 3) Når selskapet har betydelig erfaring fra markeder med lignende forhold.

Johanson og Vahlne (1990) påpeker eksplisitt at deres modell for internasjonalisering forutsetter at selskapet blir betraktet som et løst sammenkoblet system bestående av forskjellige aktører som har forskjellige interesser og ideer om hvordan selskapet skal utvikles. Spesielt vil de organisasjonsrepresentanter som er engasjert i utenlandske markeder, se muligheter og problemer som de vil prøve å finne løsninger på i dette markedet. De antas å bli så engasjert i løsningen av disse problemene at de vil prøve å realisere disse tiltakene selv

om det ikke blir truffet formelle strategiske beslutninger om dette på sentralt hold i selskapet. De mener altså at internasjonaliseringsprosessen vil gå sin gang på en nærmest irreversibel måte når den først har startet. Dette vil bli nærmere vurdert i den videre diskusjon.

2.2.4 Læringsprosesser og internasjonale nettverk

Johanson og Vahlne (1990) belyser en del sider av Prosessteorien ved å trekke inn nettverksbetraktninger. De henviser til empiriske undersøkelser av Håkansson (1982), Turnbull og Valla (1986) og Hallen m. fl. (1987). Denne forskningen viser at firmaer i industrielle markeder etablerer, utvikler og opprettholder forbindelser med andre aktører i det samme markedet.

Nettverksbegrepet refererer til relasjoner mellom to eller flere organisasjoner. Det ble opprinnelig brukt i forbindelse nonprofittorienterte organisasjoner (Thorelli, 1986). Siden er dette begrepet blitt videreutviklet til bruk på relasjoner mellom profittorienterte organisasjoner i forretningsvirksomhet og industri.

For utenforstående observatører er det vanskelig å forstå hvordan industrielle nettverk fungerer (Johanson og Vahlne, 1990). Aktørene i nettverket er knyttet sammen i et sinnrikt system av formelle og uformelle relasjoner. På grunn av nettverkens komplekse og flytende karakter kan utenforstående observatører bare skaffe seg et nokså overfladisk bilde av hvordan disse mellommenneskelige relasjoner fungerer. Johanson og Vahlne (1990) mener derfor at nettverksrelasjoner bare kan forstås gjennom direkte deltakelse i den gjensidige samhandlingsaktivitet som foregår i nettverket. Dette gjelder så vel for nøytrale forskere som for ”potensielle inntrengere” som ønsker å bli integrert i nettverket.

I sammenheng med prosessparadigmet oppfattes markedskunnskap som erfaringer som er generert gjennom direkte deltagelse i løpende forretningsaktiviteter. De forskjellige nettverksrelasjoner er en fundamental del av markedet.. Johanson og Vahlne (1990) peker på det viktige poeng at det å vinne inntreden i et nettverk berører både den part som ønsker deltagelse og den annen part som skal tillate deltagelse. I noen sammenhenger er det også slik at det er de eksisterende medlemmene i nettverket som ønsker å integrere nye aktører i nettverket og arbeider aktivt for dette.

Uansett hvilke motiver eller impulser som medfører at de enkelte aktører etablerer og utvikler nettverksrelasjoner, blir alle berørte parter i nettverket involvert i læringsprosesser hvor de genererer kunnskap gjennom erfaring.

2.2.5 Multilateral forståelse av internasjonaliseringsprosessen.

Johanson og Vahlne (1990) peker selv på at en utvidelse av fortolkningsrammene for internasjonaliseringsprosessen til også å innbefatte nettverksrelasjoner bringer inn multilaterale aspekter. Derfor må parametrene engasjement, kunnskap, løpende forretningsaktiviteter og beslutninger om engasjement forstås i en multilateral kontekst fremfor å bli fortolket i en unilateral sammenheng slik tilfellet var i den opprinnelige modellen. De begrunner dette nærmere med at prosessrelaterte nettverksaktiviteter forløper både internt i organisasjonen og mellom organisasjonene.

2.2.6 Kausalsykliske sammenhenger

Johanson og Vahlne (1990) introduserer begrepene "advantage package" og "advantage cycle". Rent begrepsmessig henspiller dette på at de enkelte bedrifter besitter et spesielt sett av fordeler og ulemper som i sum, evaluert i forhold til omgivelsene, bestemmer bedriftens konkurranseposisjon.

Sammensetningen og den relative størrelse på dette settet av fordeler og ulemper vil ha betydelig innflytelse på internasjonaliseringsprosessen. Samtidig vil den forandres i et syklisk forløp over tid. Både Johanson og Vahlne(1990) og Senge (1990) introduserer begrepet kausalsykliske sammenhenger. Dette henspiller på det faktum at den adferd og de fenomener som utspiller seg over tid i en organisasjon og dens omgivelser som en følge av valgt strategi, i neste omgang påvirker nye valg av strategi. Man kan si at virkninger av et sett av årsaker i neste omgang influerer på et nytt sett av årsaker; dvs. et alternerende samspill mellom årsak og virkning.

Under utøvelse av sin internasjonale virksomhet etablerer selskapet nettverksrelasjoner til en rekke forskjellige typer aktører. I tillegg til kunder får de et forhold til f. eks. myndigheter og leverandører. Gjennom sin kontakt med disse forbindelsene opparbeides det kunnskaper gjennom erfaring. Fra utenforstående observatørhold blir det ofte oversett at denne virksomheten koster både penger og annen form for engasjement. Johanson og Vahlne (1990)

karakteriserer denne prosessen som ”fordelssykluser”. Selv om ”settet av fordeler” øker sin verdi, finner det likevel sted en endring i sammensetning av fordeler.

Dette skiftet i kompetansestruktur vil ha en innvirkning på den videre utvikling for selskapet. For eksempel vil dette kunne føre til produksjonssamarbeid som kan gi utvikling av ny teknologi som en synergieffekt av partenes opparbeidede kompetanse. Slik virksomhet vil vanligvis bli organisert gjennom en eller annen form for ”joint-venture” samarbeid. Uansett hvilke motiver som er retningsgivende for effektueringen av ”joint-venture” samarbeidet vil disse aktivitetene i større eller mindre grad påvirke det Johanson og Vahlne (1990) kaller settet av fordeler (”advantage package”). Disse fordelene som i hovedsak vil være firmaspesifikke, kan være av vidt forskjellig art. Opparbeidelse av disse fordelene krever at selskapet etablerer tilfredsstillende systemer til å kunne justere sin kurs på grunnlag av den erfaring som opparbeides gjennom nettverkssamarbeidet. Det er viktig at enkeltindividenes erfaringer kan komme til uttrykk gjennom den interne diskusjon i organisasjonen og videre at organisasjonen som helhet klarer å nyttiggjøre seg denne kunnskapen.

Morgan (1988, s.94) sier at det er et problem at byråkratiske former for organisasjoner tvinger oppstykkede tankestrukturer på medlemmene og egentlig ikke oppmuntre folk til å tenke selv. Dette kan føre til slike fenomener som Senge (1990) karakteriserer som ”forsvar av egen posisjon” og forestillingen om at ”fienden er der ute”. For å motvirke slike dysfunksjoner foreslår Morgan (1988, s95) følgende tiltak

- 1) Å oppmuntre til- og sette pris på åpenhet og ettertenksomhet. Feil og usikkerhet skal betraktes som en uunngåelig del av komplekse og skiftende miljøer.
- 2) Å oppmuntre til analyse og forslag til løsninger av komplekse problemer.
- 3) Å unngå å innføre bestemte handlingsmønstre i organiserte miljøer.

Morgan (1988, s.95) sier at når målene er fastlagt på forhånd har de en tendens til å utgjøre en ramme for enkeltsløyfet læring og oppmuntre ikke til dobbeltsløyfet læring. I slike tilfeller er det alltid en viss fare for at organisasjonen ikke klarer å leve opp til de kravene som stilles fra et miljø i stadig endring. Man kan oppnå dobbeltsløyfet læring ved å oppmuntre til

medvirkning i planleggingsprosessen. Dette viser klart behovet for å bygge ut den kybernetiske modell med en menneskelig dimensjon slik Knudsen (1992) foreslår.

Betraktningene om en slik utvidet kybernetisk modell kan integreres med de kausalsykliske kompetanseutviklingsprosesser som Johanson og Vahlne (1990) foreslår. Dette behandles nærmere i kap.4. Forståelsen av disse prosessene har noen dypereliggende dimensjoner. Disse er godt beskrevet av Peter Senge (1990). Han poengterer at selv om virkeligheten er laget av sirkler, oppfatter vi den som linjer. Dette henger sammen med at i systemtenkningen er det aksiomatisk nedlagt at enhver endring representerer både årsak og virkning. Senge (1990) mener dette kan ha sammenheng med språkets natur. All persepsjon og tenkning hos menneskelige individer er språklig betinget. Derfor kan de vestlige språk med en lineær subjekt-predikat-objekt struktur hemme vår evne til å oppfatte og forstå dynamiske innbyrdes påvirkningsforhold mellom forskjellige faktorer.

Senge (1990) påviser to hovedtyper av kausalsykliske sammenhenger. Disse er:

- 1) Selvforsterkende feedbackprosesser.
- 2) Balanserende prosesser.

De selvforsterkende prosesser kan være både av en akselererende og av en retarderende type. I neste instans er det sentrale spørsmål om den effekt som akselereres eller retarderes er av en ønsket eller uønsket karakter.

De balanserende sykliske prosesser har en innebygd selvstabiliserende funksjon i forhold til en eller flere styringsparametre.

Dette er forhold som må tas i betraktning ved vurdering og studier av de sykliske prosesser for opparbeidelse av fordeler i den internasjonale konkurransen som Johanson og Vahlne (1990) påviser.

2.2.7 Oppgradering av Uppsalamodellen

Johanson og Vahlne (2006) tar et tilbakeblikk på hvordan deres modell for internasjonalisering av selskap er blitt oppfattet etter at de kom med sin opprinnelige utgave av Uppsalamodellen (Johanson og Vahlne,1977) De har registret en del avvik mellom mange

forskeres forståelse av modellen og deres egne opprinnelige hensikter med modellen. Samtidig som de kommenterer dette oppjusterer de også modellen i forhold til dagens situasjon (Johanson og Vahlne ,2006).

De konstaterer at de fleste forskere har oppfattet modellen slik at engasjement er den avhengige variabel som blir forklart av erfaring som den uavhengige variabel. Men deres opprinnelig antagelse var at utvikling av muligheter ("opportunity development") var et resultat av engasjementsbeslutninger som en uavhengig variabel.

De finner det også viktig å presisere at modellen ikke er en "etableringskjede" som starter med markedsføring som første aktivitet og ender opp med direkte investeringer i datterselskaper som driver produserende virksomhet i utlandet. Det var derimot empiriske studier av slike fenomener som var motivasjonen for å bygge deres egen modell som omhandler et gjensidig samspill mellom kunnskapsutvikling og økende grad av markedsengasjement som de selv uttrykker det (Johanson og Vahlne, 2006).

De sier at mange forskere har studert effekten av kunnskapsgenerering på graden av markedsengasjement men at få forskere har studert den motsatte virkningen mellom disse to parametrene.

For å kunne studere hvordan muligheter utvikles som et resultat av markedsengasjement har Johanson og Vahlne (2006) forklart hvordan de har endret tenkningen ved sin modell på grunnlag av samfunnsutviklingen og den forskningen som har funnet sted siden de kom med sin første versjon av modellen i 1977. Dette har de gjort ved først å kort oppsummere utviklingen i et historisk perspektiv og deretter presisere modellens relevans i dagens situasjon.

Johanson og Vahlne (2006) sier at de i den opprinnelige Uppsalamodellen (Johanson og vahlne, 1977) prøvde å forklare gradvis internasjonalisering ved hjelp av to separate underprosesser; "erfaringsbasert læring" og "bygging av engasjement" som de relaterte til det ene selskapet de studerte. De fant etter hvert ut at disse to prosessene måtte betraktes som et samspill mellom minst to potensielle partnere (Johanson og Vahlne, 1990). Dette stadiet i utviklingsprosessen var utgangspunktet for min tidligere forskning på dette feltet (Selvik, 1992). På neste utviklingsstadium relaterer de (Johanson og Vahlne, 2003) sin modell til nettverksforståelsen av industrielle markeder. De tenker seg da at et nettverk av et stort antall aktører opererer og samhandler på tvers av landegrenser. Dette gjør også at de enkelte land

som nasjonale markeder mister noe av sin aktualitet. Johanson Vahlne (2006) mener derimot at det sentrale er å studere hvordan forholdet mellom forretningspartnere utvikles og endres over tid.

2.2.8 Synliggjøring av muligheter gjennom Uppsalamodellen.

For å forklare hvordan de mener at markedsmuligheter kan komme til syne ved hjelp av teorikonseptet i Uppsalamodellen tenker de seg en kausal kjede som er vist i figur. 2 .2 (Johanson og Vahlne, 2006)

Figur 2 Avdekking av muligheter

Relationship commitment



Relationship knowledge development and network knowledge development



Opportunity development

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

Som vi ser av fig. 2 har de gått over fra å bruke begrepet ”market commitment” til å kalle det ”relationship commitment.” Dette gjenspeiler at to aktører gjennom gjensidige samhandling både lærer hverandre å kjenne og spesielt at de på denne måten utvikler muligheter for nye foretningsaktiviteter. Men samtidig har også disse to aktørene hver på sin side andre samarbeidspartnere som på forskjellige måter vil kunne bli integrert i et multiaktørsystem. Slik oppstår et industrielt nettverk (Johanson og Vahlne, 2006). De peker spesielt på at å bygge slike forhold mellom forretningspartnere er en kostbar, tidkrevende og usikker prosess. Derfor tar det tid å bygge slike langsiktige forhold som gir produktiv økonomisk nytte av langsiktig karakter.

Det faktum at forretningspartnere er forskjellige i utgangspunktet gjør at de vil justere seg etter hverandre og gjøre hverandre mer effektive over tid. Dette vil omfatte forskjellige sider av virksomheten som produksjon, markedsføring og service. Johanson og Vahlne(2006) refererer til resultatene i en undersøkelse av Hamel (1991) som viser at partenes innstilling er veldig viktig for at samarbeidet skal kunne fungere. Det er veldig vanlig at hver av dem er innstilt på å ville lære av en potensiell samarbeidspartner samtidig som man ønsker å begrense denne partnerens tilgang til egen teknologi. Derfor er dette en vanskelig balansegang.

Hvis dette samarbeidet over tid ikke blir fruktbart vil det trolig gå til opphør. Johanson og Vahlne (2006) viser til en casestudie av Hohenthal (2001) som konkluderer med at 3 år etter oppstart hadde 7 av 10 igangsatte samarbeidsforhold mellom forretningspartnere gått til opphør.

Den menneskelige dimensjon er meget viktig for at samspillet mellom aktørene i de samarbeidende selskaper skal kunne fungere. I tillegg til at de rent personlige relasjoner må matche hverandre til en viss grad, er det også viktig at man kommer til en felles forståelse av hvilken muligheter som ”kommer til syne” og hvordan disse kan utnyttes.

Den kunnskap som er generert gjennom den løpende foretningsaktivitet og samarbeidet med forretningspartnerne vil også føre til at man ser nye muligheter som kan utvikles. Nye muligheter avdekkes i mindre grad ved at man direkte søker etter slike. Det er likevel slik at det er viktig at selskapets egne aktører som kjenner selskapets interne ressurser kontinuerlig har et åpent blikk for å se nye muligheter (Shane, 2000). Johanson og Vahlne,2006) mener at avdekking av nye muligheter kan vær av unilateral, bilateral eller multilateral karakter alt avhengig av sammenhengen de finner sted i og hvordan de enkelte aktører agerer.

Johanson og Vahlne (2006, s. 7) oppsummerer sine betraktninger på denne måten: (i min norske oversettelse):

”Utvikling av muligheter i et lands marked er positivt relatert til gjensidig engasjement med andre selskaper i markedet”

og

”Utvikling av muligheter i et lands marked er positivt relatert til partnerfirmaets nettverksforbindelser i dette markedet.”

Modellen er ikke deterministisk. Hvilken vei et firma vil følge for sin internasjonalisering er altså ikke mulig å forutsi nøyaktig . Man kan bare slå fast at noen alternativer er mer sannsynlige enn andre (Johanson og Vahlne, 2006). De muligheter som avdekkes gjennom innledende kunnskapsgenerering og engasjement vil trolig føre til økte investeringer og dermed et høyere nivå både på kontroll og mulig risiko hvi det innledende samarbeid er vellykket.

2.3 Andre modeller for internasjonalisering

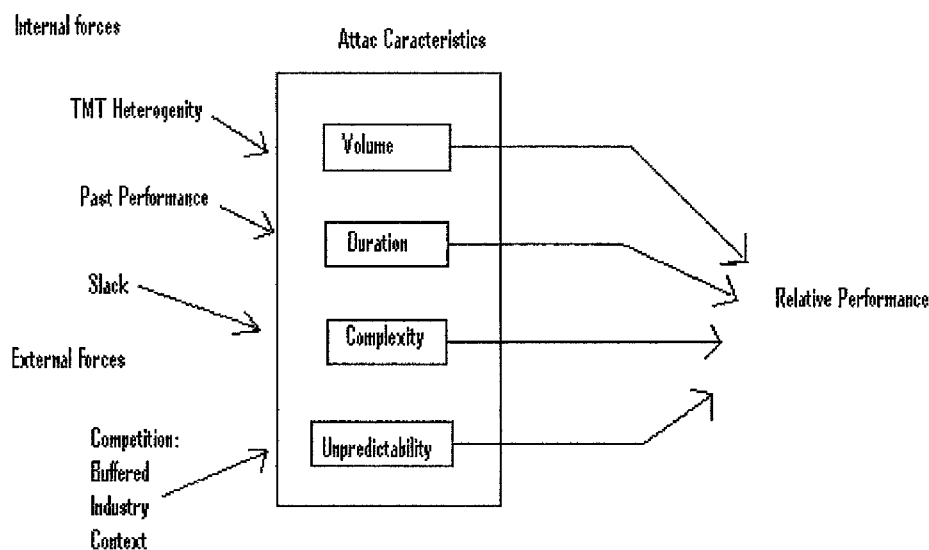
2.3.1 Konkurransebaserte modeller (innovasjonsmodeller)

En noe nyere forskningstradisjon har utviklet et modellkonsept som ligner på Uppsalamodellen ved at den betrakter internasjonalisering som en gradvis prosess med økende engasjement. De ledende forskere bak denne teoritradisjonen mener at de forskjellige utviklingstrinn som finner sted, er et resultat av forskjellige innovasjoner som blir gjort av ledelsen i selskapene. I betydelig grad er disse et resultat av en aggressiv konkurranse som finner sted. Ferrier (2001) velger å utvide det tradisjonelle strategibegrepet noe.

I stedet for bare å se på strategi som en sekvens av handlinger som følger etter hverandre i en logisk rekkefølge for å oppnå et bestemt formål, anlegger de et mer dynamisk perspektiv ved at de ser på strategiske handlinger som ”konkurransemessige angrep” på ”rivaler”. Ferrier (2006, s859) mener at et slikt ”angrep” får sin endelige form gjennom et samspill av flere forskjellige handlinger som blir utført av ”det angripende firmaet”. Underveis vil disse handlingene også påvirkes av hvilken respons som kommer fra det rivaliserende firmaet.

Ferrier (2001) har foretatt undersøkelser av hvilke faktorer som initierer hvilke type konkurransemessige handlinger og hvilke resultater som kommer ut av dette. Dette er illustrert i han forskningsmodell som er gjengitt i fig3.

Figur 3 Konkurransbasert forskningsmodell



Kilde:

Ferrier W. J. 2001gating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *The Academy of Management Journal*, 44(4) 858-877. Ferrier (2001, s861)) tar utgangspunkt i nyere forskning om læring og beslutninger i organisasjoner og mener at følgende faktorer har sentral betydning for hvordan et ”konkurransmessig angrep” vil utarte seg:

Ytre krefter av forskjellig type

Toppledelsens grad av heterogenitet

Tidligere prestasjoner

Ledig kapasitet (Slakk)

Ytre krefter

Konkurransen fra andre aktører avhengig av industriell sammenheng

Disse faktorene kan hjelpe oss til å forstå ”angriperens” grad av konkurransmessig aggressivitet og hvor raskt konkurrenten vil svare på dette.

Som modellen viser formulerer han et sett av hypoteser om i hvilken grad disse faktorene har positiv eller negativ samvariasjon med den konkurrerende handlingens omfang, dens varighet, dens kompleksitet og dens forutsigbarhet. I neste omgang har han sett på i hvilken grad disse karakteristika ved det konkurrerende angrep igjen har sammenheng med selskapets endelige prestasjonsmønster.

Ferrier (2001) fant at jo større grad av heterogenitet man finner i ledelsen av et selskap, desto større grad av kompleksitet kan man forvente at det konkurrerende angrepet vil ha. Samtidig må man forvente at det vil ha en kortere varighet. Dette har trolig sammenheng med at det i en bredt sammensatt ledelse vil være relativt større mulighet for at sentrale aktører finner å ville endre kurs enn i en mer ensartet toppledelse.

Videre fant Ferrier (2006) at stor grad av ledig kapasitet i en organisasjon ofte vil føre til at det konkurrerende angrepet vil være mer omfattende og foregå over lengre tid enn ved mindre ledig kapasitet i organisasjonen. Mer overraskende er det at høy kvalitet på tidligere prestasjoner for selskapet vil føre til kortere varighet på nye angrep. Dette kan muligens forklares ved stor grad av effektivitet i operasjonene.

Hvis omgivelsene har stor motstand mot etablering av ny industri enten pga av etablerte aktører i samme industrisegment eller av andre årsaker, vil dette trolig redusere både kompleksiteten av angrepet og varigheten av dette. Dette skyldes trolig at man lett vil kunne bruke store ressurser til liten nytte ved at risikoen er for høy. Slike "etableringsfiendtlige" miljøer vil også gi mindre forutsigbarhet for angrepets utforming.

Når Ferrier(2001) videre analyserer utformingen av det endelige angrepet, finner han at selskaper som utfører et stort antall handlinger i hvert "konkurrerende angrep" som oftest skaffer seg en større markedsandel. Samtidig mener han å finne at desto lengre varighet dette angrepet har, jo større blir denne markedsandelen. Videre finner han at når graden av kompleksitet i det konkurrerende angrepet øker, øker også kvaliteten på selskapets prestasjoner med en tilsvarende veksttakt.

Hovedkonklusjonen i dette er at "høy grad av konkurransemessig aggressivitet" gir normalt høyere prestasjoner for et selskap.

2.3.2 Selskaper med meget hurtig globalisering

De siste 20 årene har man sett en del selskaper bygger ut sitt internasjonale engasjement på en måte som man nesten ikke har sett tidligere. Disse selskapene utvider sin virksomhet til store deler av kloden nesten helt fra oppstarten av selskapet. Som en følge av dette utviklingsmønsteret har de fått betegnelsen "Born global firms."

Et felles trekk for slike selskaper er at de har begrensede erfaringer med internasjonal virksomhet. Samtidig har de også vanligvis begrenset med finansielle ressurser og andre ressurser som man normalt forbinder med internasjonal næringsvirksomhet (Knight og Cavusgil, 2004). Undersøkelser tyder på at "Born-global firms" har en egen evne til å skaffe seg kunnskaper om internasjonale markeder på meget kort tid for å kompensere for den manglende internasjonale erfaringen. Samtidig har de også spesiell kompetanse på å utnytte den nyervervede kunnskapen til å klare å introdusere og markedsføre sine produkter i disse markedene over store deler av verden i løpet av meget kort tid. Som Knight og Cavusgil (2004) antyder, har fremveksten av slike selskaper gitt betydelige utfordringer til de tradisjonelle modeller for å forklare internasjonalisering av selskaper. Derfor er det viktig å se litt nærmere på hvilke spesielle egenskaper man kan finne hos "Born-global firms".

2.3.2.1 Spesielle kjennetegn ved "Born-global firms"

En av hovedforklaringene på at "Born-global firms" har dukket opp de siste 15-20 årene og ikke tidligere er trolig etableringen av internett og sterkt forbedrede transportsystemer for varer internasjonalt i den samme tidsperioden. Men i tillegg til dette må man også ha selskaper som besitter de nødvendige menneskelige ressurser for å gjennomføre en så rask internasjonalisering av virksomheten.

Knight og Cavusgil (2004) peker på to fremtredende kjennetegn ved organisasjonskulturen i Born-global firms.. Disse er følgende:

- 1) En internasjonalt orientert entreprenørånd
- 2) En internasjonal markedsorientering.

Spesielt er det viktig at disse selskapene har innovative miljøer. De preges gjerne av at store utfordringer på den internasjonale arena løses gjennom innovative fremstøt. Samtidig ligger

det også i sakens natur at man ved slike operasjoner i en global skala ofte påtar seg større risiko enn det mer tradisjonelle selskaper har gjort under sin internasjonalisering.

Selskaper som har utviklet sin virksomhet over lengre tid har ofte etablerte rutiner for ”hvordan de gjør ting”. Hvis man da skal lykkes med nye fremstøt må man gjerne ”avvenne” seg med gamle rutiner før nye rutiner kan innlæres på en skikkelig måte. I følge Knight og Cavusgil (2004) vil etablering av rutiner for en organisasjons aktiviteter feste seg i dens ”organisasjonsmessige hukommelse” på en slik måte at de til slutt representerer unike sett av ressurser som den kan nyttiggjøre seg under internasjonale fremstøt. Lewin og Massini (2003) mener at mindre selskaper med en kortere historikk bak seg ofte er mer fleksible og mindre byråkratiske. De har gjerne en internasjonal orientering og større evne til nytenkning om både produkter og markeder.

For å kunne lykkes i omfattende skala over så store markedsområder internasjonalt på få år som ”Born-global firms” gjør, er det viktig at ledelsen i disse selskapene har god evne og stor kapasitet til å behandle markedsinformasjon på en rasjonell måte og foreta forskjellige typer tilpasninger til de ulike behov som avspeiles i de forskjellige markeder.

En annen suksessfaktor for ”Born-global firms” er at de har unike produkter på et høyt teknologisk nivå. Knight og Cavusgil (2004) har gjennom sin forskning funnet ut at global teknologisk kompetanse er et resultat av en internasjonalt orientert entreprenørånd. De klarte ikke å finne en direkte sammenheng mellom markedsorientering og teknologisk nivå. Men de fant likevel at selskapers kvalitetsfokus og deres utvikling av unike produkter delvis er et resultat av både internasjonal markedsorientering og internasjonal entreprenørånd.

For å ha suksess i internasjonale markeder i løpet av et kort tidsperspektiv er det av avgjørende betydning for et selskap at de har et godt distribusjonsnett. Her fant Knight og Cavusgil (2004) at denne type kompetanse også delvis er et resultat at selskapene har fokus på kvalitet og klarer å utvikle unike produkter.

2.4 De ulike modellene i et kritisk og sammenlignende perspektiv

Som vi ser har altså de toneangivende forskerne bak de to klassiske modellene, Det eklektiske paradigmet og Uppsalamodellen reflektert over den kritikk som har kommet mot deres forklaringsmodeller de siste 20-30 årene samtidig som de også har revidert sine teorier i

forhold til egne observasjoner av de endringer som har funnet sted i det internasjonale samfunn i samme tidsrom.

2.4.1 Kritikken av det eklektiske paradigmet

Mye av kritikken mot Det eklektiske paradigmet har tatt utgangspunkt i at Dunning (1988) har vært for statisk i sitt syn på multinasjonale selskapers beslutningsmønstre. Som Selvik(1992) peker på kunne det virke som om Dunning (1988) opererte med analytisk rasjonelle beslutningssituasjoner hvor selskapene treffer beslutninger om omfattende operasjoner i andre land på grunnlag av full informasjon om lokale markedsforhold. Dette ville i sin ytterste konsekvens bety at beslutningstagerne ikke klarte å gjøre seg nytte av kunnskaper som ble generert gjennom de operative prosesser underveis.

I forhold til mye av denne kritikken har Dunning (2006) revidert sin modell i forhold til det han kaller "Det nye utviklingsparadigmet". Han mener at de målene selskapene setter for sin virksomhet må utformes dynamisk og om nødvendig endres over tid avhengig av de føringer og muligheter som samfunnsinstitusjonene gir. Dette har han gjort ved å vurdere hvordan de tre forklaringsparametrene i Det eklektiske paradigmet har en gjensidig påvirkningskraft med disse institusjonelle forhold. Han har altså klart innført et dynamisk perspektiv på dette grensesnittet mellom de multinasjonale selskapers virksomhet og samfunnet for øvrig.

I samsvar med nobelprisvinner Stiglitz synspunkter mener Dunning (2006) at det er viktig å legge et mer helhetlig syn til grunn for å vurdere multinasjonale selskapers virksomhet slik at både enkeltmenneskers og organisasjoners interesser blir tatt hensyn til. Han mener derfor også at nettverksbygging og læringsprosesser har en viktig rolle i denne sammenheng.

2.4.2 Kritikkk av Uppsalamodellen

Johanson og Vahlne (2006) kommenterer selv hvordan deres modell for internasjonalisering i en viss utstrekning er blitt feiltolket. Samtidig trekker de betydningen av nettverk mye sterkere inn i bildet der hvor de tidligere har betraktet samspillet mellom noen få enkeltaktører. De uttrykker nå mer eksplisitt enn tidligere hvordan nye muligheter kan komme til syne gjennom internasjonalt engasjement og gjensidig samhandling i et multiaktørsystem som nettverkene utgjør.

For å kunne utnytte identifiserte muligheter er det naturlig at selskapet må legge en strategi for hvordan det vil gå fram. Dette viser også at elementer av konkret strategi er tilstede i modellen hvilket enkelte kritikere tidligere har etterlyst.

2.4.3 Forholdet mellom Det eklektiske paradigmet og Uppsalamodellen

Tidligere virket det som det var nærmest umulig å kombinere Det eklektiske paradigmet (Dunning, 1988) og Uppsalamodellen (Johanson og Vahlne, 1977 og 1990). Hovedårsaken til dette var at det førstnevnte paradigmet gav svært lite rom for erfaringsbaserte læringsprosesser, mens dette var en av grunnpilarene i Uppsalamodellen. I de oppgraderte versjoner av disse teorimodellene har dette endret seg en del.

Som vi har sett har Dunning (2006) nå anlagt en betraktelig mer dynamisk tilnærming til forståelsen multinasjonale selskapers internasjonale virksomhet. Han har også til en viss grad begynt å trekke inn læringsprosesser i sine modeller. Videre erkjenner han også at nettverksbygging er viktig i denne sammenheng. Dette er også spesielt interessant sett i sammenheng med at Johanson og Vahlne (2006) trekker inn nettverksperspektivet i stedet for samspillet mellom et lite antall aktører. Samtidig som de har presisert enda klarere enn tidligere at avdekking av nye muligheter er et sannsynlig resultat av konkret internasjonalt engasjement, har altså Dunning (2006) i sine teorier åpnet for slike muligheter.

De er derfor helt klart at disse to teoritradisjonene for å forstå internasjonalt engasjement har nærmet seg betraktelig til hverandre. Derfor er det nå interessant å se om det fortsatt er mulig å finne klare forskjeller mellom de selskaper som bygger sin internasjonale virksomhet ut gradvis og de som foretar større enkeltoperasjoner og ”hopper over” noen av de utviklingstrinn som andre aktører benytter seg av.

Barkema og Droogendijk (2007) har i en studie av nederlandske bedrifters internasjonalisering i Sentral- og Øst Europa etter ”jernetpepets fall” i 1989 arbeidet med en problemstilling som ligger nær opp til problemformuleringen i denne oppgaven. De gjorde flere interessante funn. Selskaper som vil internasjonalisere sin virksomhet legger sin strategi mer i forhold til en ”kulturell blokk av land” som ligner hverandre enn i forhold til det enkelte land som tidligere.

Barkema og Droogendijk (2007) fant at hvis selskaper med liten internasjonal erfaring utvider sin virksomhet til land innen samme kulturelle blokk, vil de lykkes bedre med sin første

direkte investering i utlandet hvis de først har operert gjennom kontraktmessige samarbeidsformer som lisensiering, ”franchising” eller salgsagenter. Hvis de derimot foretar en direkte investering umiddelbart uten å først bruke andre samarbeidsformer, vil de normalt få lavere resultatmessig utbytte av investeringen, men læringseffekten kan være større i et kortere tidsperspektiv.

Hvis selskaper skal etablere seg med direkte investeringer i land i en annen kulturell blokk, krever det at de har en noe større internasjonal erfaring hvis dette skal være vellykket på kort sikt uten at man starter med andre kontraktmessige samarbeidsformer først. Med omfattende internasjonal erfaring er endog læringseffekten tidsbegrenset eller liten hvis ikke den ”kulturelle forskjellen”, eller psykiske distansen som Johanson og Vahlne (2006) kaller det, er stor nok. På den annen side har selskaper med omfattende internasjonal erfaring utviklet en evne til mer kompleks læring som Knudsen (1990) kaller ”deutero-learning”. Barkema og Drogendijk (2007) sier at slike selskaper har evnen til å absorbere nye konsepter og tilpasse regler og rutiner slik at disse konseptene kan fungere i nye kulturelle blokker.

I realiteten har selskaper med omfattende internasjonal erfaring strategiske valgmuligheter for å bruke forskjellige strategier i forskjellige kulturelle blokker eller forskjellige land. Noen ganger er det tvingende nødvendig å bruke direkte investeringer med en gang for å rekonfigurere verdikjeden ved f. eks å flytte produksjon utenlands for å få tilgang til ny teknologi eller andre lokale fordeler i lokale ”clustre”, Porter (1990).

2.4.4 De fire modellene sett i sammenheng

Av de fire modellene som vi har sett på her er to av dem, Uppsalamodellen (Johanson og Vahlne, 1977, 2006) og de konkurransebaserte modellene (Ferrier,1999, 2001) klart prosessorienterte, mens Det eklektiske paradigmet (Dunning, 1988, 2006) i utgangspunktet er en klart analytisk rasjonell modell. Teorien om ”Born global firms” (Knight og Cavusgil, 2004) har klart analytisk rasjonelle elementer i seg men er likevel radikalt forskjellig fra Det eklektiske paradigmet ved at tidsperspektivet for internasjonaliseringen er så ekstremt kort.

Andersen (1993) mener at ingen av modellene gir en skikkelig forklaring på hvordan internasjonaliseringsprosessene starter. Mens Johanson og Vahlne(2006) og en del andre prosessorienterte teoretikere synes å mene at internasjonaliseringsprosessen starter ved at selskapene mer eller mindre tilfeldig blir klar over muligheter som oppstår, mener Nadkarni

og Perez (2007) at det de på engelsk kaller ”domestic mindset”, ressurser og kunnskap for å operere i sine hjemmemarkeder, i så betydelig grad kan overføres til markeder i utlandet at dette er avgjørende for i hvilken grad de tar de første skrittene til internasjonalisering.

De mener det er viktig å skille mellom økonomiske og materielle ressurser og intellektuelle, menneskelige ressurser med stor beslutningskompetanse. Hvis selskaper driver en sterkt diversifisert virksomhet i sitt hjemmemarked, vil de også ha utviklet en evne til å treffe mer omfattende beslutninger for internasjonale operasjoner. De mener at en blanding av sterke økonomiske og materielle ressurser i kombinasjon med en slik diversifisert beslutningskapasitet ofte kan forklare en tidlig grad av internasjonalisering og også hvorfor noen selskaper foretar direkte investeringer med engang uten å gå veien om andre kontraktsmessige former først. Her ser vi en klar forskjell fra de opprinnelige ressursbaserte teorier Dunning (1988) og hvor de mente at sterke økonomiske og materielle ressurser i seg selv førte til internasjonalisering. Men som jeg har vist tidligere har jo Dunning (2006) beveget seg en del i prosessorientert retning. Det er interessant å merke seg at Casson (1979) trakk inn allokering av informasjon internt i multinasjonale selskaper som en viktig egenskap allerede på et tidlig tidspunkt. Selvik (1992) fant at det er viktig at den innlærte kunnskapen kanaliseres til de sentrale beslutningstagere.

Nadkarni og Perez (2006) peker selv på at deres studier av menneskelig beslutningskapasitet for operasjoner i hjemmemarkedet har viktige implikasjoner for å forstå hvorfor ”Born global firms” med begrensede materielle ressurser kan foreta en så hurtig internasjonalisering over store deler av kloden samtidig. En av hovedforklaringene synes jo nettopp å være en ”diversifisert beslutningskapasitet” kombinert med et komplekst operasjonsmønster og unike produkter i hjemmemarkedet.

Nadkarni og Perez (2007) mener også at deres studier er med på å underbygge de konkurransebaserte teorier ved at de finner at evne til å konkurrere etter et komplekst mønster på hjemmebane også bedrer evnen og tendensen til å bygge virksomheten ut ved internasjonalt engasjement. Dette synet støttes også av Fladmoe-Lindquist (2002).

Videre mener Nadkarni Perez (2007) at det vil være av interesse å undersøke hvorvidt en kompleks beslutningskapasitet i et selskap øker evnen til å handle i samsvar med utenlandske

myndigheters føringer og signaler. Her ser vi en interessant kobling mot Dunning (2006) poengtering av organisasjonenes økte betydning.

Man kan finne koblinger mot Dunning (2009) nyere teorier i de konkurransebaserte modellene (Ferrier et.al.1999) og Ferrier (2001). Man kan tenke seg at de ressursmessige eierspesifikke eller internaliseringsspesifikke fordeler som Dunning (2006) snakker om nettopp er noen av de drivkreftene som Ferrier (2001) omtaler selv om de prosessrelaterte elementene er betydelig svakere tilstede hos Dunning (2006).

For de caseundersøkelser som jeg gjør videre med hovedfokus på de oppgraderte versjoner av Det eklektiske paradigmet (Dunning, 2006) og Uppsalamodellen (Johanson og Vahlne, 2006) er det viktig å prøve å avdekke tidsperspektivet internasjonaliseringen har foregått i og om selskapet er spesielt ressurssterkt med hensyn på ”diversifisert beslutningskapasitet” på den ene siden og om det er spesielt sterkt på økonomiske ressurser på den annen side.

2.4.5 Måling av verdiskapning

Når et selskap etablerer virksomhet i utlandet, har det en klar målsetning om at dette skal gi økt fortjeneste i løpet av et bestemt tidsperspektiv. Lengden på dette tidsperspektivet vil kunne variere fra bransje til bransje, men også fra engasjement til engasjement for det enkelte selskap. For noen typer engasjementer i utlandet kan man forvente at man ser en lønnsomhet ganske raskt, mens man for andre engasjementer må anta at det vil gå lengre tid før man får lønnsomhet.

En bedrift som foretar direkte investeringer i utlandet vil normalt bruke nåverdikalkyler eller andre kalkyler som ”internrente metoden” eller ”payback metoden” over prosjektets antatte løpetid for å vurdere om en investering vil bli lønnsom.

For å vurdere lønnsomheten av en investering i et kortere tidsperspektiv, bruker man gjerne driftsresultatet som en parameter. Det er vanlig at selskaper som har gjort en investering i utlandet, forventer at den skal gi et positivt driftsresultat i løpet av f. eks 3år. Hvis man skal omtale dette i en engelskspråklig sammenheng bruker man gjerne nøkkeltallet EBIT (”Earning Before Interest And Taxes”). I følge (Hoff m.fl, 2007) tilsvarer dette det norske ”Driftsresultat”, hvis man bytter ut rentekostnader (I) med ”Finanskostnader”.

De senere år har det blant finansanalytikere blitt vanlig å bruke nøkkeltallet EBITDA. ("Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization"). I norsk sammenheng betyr dette i praksis "Driftsresultat før avskrivninger og ev. nedskrivninger på "goodwill" . Hoff m.fl (2007) sier at dette nøkkeltallet er blitt populært blant selskaper som har store goodwillavskrivninger. Slike selskaper har i realiteten betalt mer for de oppkjøpte selskapene enn det de reelt er verd. På denne måten skjuler de noe av realitetene i bedriftens finansielle situasjon. Spesielt aktualiseres denne problemstillingen i økonomiske nedgangstider. Parallelt med dette brukes også nøkkeltallet EBITA som på norsk betyr "Resultat før rentekostnader og avskrivninger på goodwill".

2.4.5.1 Justering av lønnsomhetskrav i forhold til andre samfunnskrav

Myndighetene i de forskjellige land har stadig skjerpet sine miljøkrav til næringslivet gjennom direkte lovpålegg både når det gjelder bruk av materialer og andre innsatsfaktorer og når det gjelder rensing av avfallsstoffer og utslipp til miljøet. I tillegg til er også arbeidsmiljølovgivningen blitt enda strengere i forhold til arbeidstagers vern og rettigheter. Spesielt gjelder dette for arbeidsmiljøets fysiske utforming og arbeids- og hviletidsbestemmelser.

Samtidig kommer også miljøorganisasjoner og andre frie interesserorganisasjoner med strenge krav til næringslivets etiske og moralske holdning. Her kan f. eks nevnes krav om at man ikke må utnytte barn som billig arbeidskraft slik det er utbredt i mange land i den tredje verden. Det er også viktig at arbeidskraften i lavkostland betales en lønn som gir dem en akseptabel levestandard i forhold til kostnadsnivået i de aktuelle land.

Institusjonelle føringer i form av direkte lovpålegg er selskapene nødt til å følge ved valg etableringsform internasjonalt. Krav fra andre organisasjoner og pressgrupper kan også influere på både kostnadsnivå for innsatsfaktorer og hvordan selskapets produkter vil bli mottatt i de aktuelle markeder.

Brouthers (2002) mener at selskaper ved valg av etableringsform i utlandet bør vurdere institusjonelle og kulturelle forhold i tillegg til en tradisjonell vurdering av transaksjonskostnader mot de økonomiske besparelser ved etablering av egne datterselskaper.

Han har funnet ut at selskaper som ønsker å øke sin kapasitet og verdiskapning i internasjonale markeder har bedre forutsetninger for å gjøre vellykkede valg av etableringsform hvis de i tillegg til å effektivisere transaksjonskostnadene også trekker inn vurderinger i forhold til institusjonelle og kulturelle føringer. I noen tilfeller må et selskap kanskje redusere kravene til inntjening noe for å tilfredsstille slike krav. Med institusjonelle føringer mener Brouthers (2002) i første rekke lovreguleringer, mens han med kulturelle føringer spesielt sikter til finansiell risiko.

2.4.6 Modell for mellomstore bedrifters internasjonalisering

Betydningen av nettverk og kravene til dynamikk er blitt så store at skillelinjene mellom større enkeltoperasjoner og en trinnvis utbygging av internasjonal forretningsvirksomhet trolig er blitt mindre.

Den viktigste forutsetningen for å velge direkte investeringer i utlandet fremfor en trinnvis utbygging er trolig at man har store økonomiske, administrative eller teknologiske ressurser eller en kombinasjon av disse.

I mange situasjoner vil de aktuelle lands myndigheter ha så spesielle krav til utenlandske aktører at dette vil være avgjørende for hvilken operasjonsform man velger for å utnytte sine konkurransemessige fortrinn enten disse er knyttet til bedriftens egen eide teknologi eller kompetanse eller til mer operasjonell kompetanse internt i organisasjonen. Spesielt når det gjelder valget om man skal foreta direkte investeringer i et bestemt land er myndighetenes politikk og reguleringer trolig blitt stadig mer avgjørende.

Valget mellom direkte investeringer i utlandet på et tidlig utviklingsstadium og en trinnvis utbygging over tid er også i betydelig grad styrt av den informasjonsmengden man sitter på om de utenlandske markeder. Hvis denne informasjonsmengden er stor, befinner man seg nærmere en idealtilstand for å kunne treffe beslutninger etter en analytisk rasjonell beslutningsmodell. Utviklingen av internett og alle former for elektronisk datakommunikasjon har også brakt dagens bedrifter nærmere en slik beslutningssituasjon. Denne informasjonsflyten bidrar også i vesentlig grad til å styrke de menneskelige nettverksrelasjoner både i næringslivet og av mer privat karakter.

Det er grunn til å anta at bedrifter som er ressurssterke og lett kan skaffe seg store mengder informasjon om de markeder de ønsker å etablere seg i, vil ha en større tendens til å velge direkte investeringer i situasjoner hvor de tidligere ville ha valgt en trinnvis utbygging.

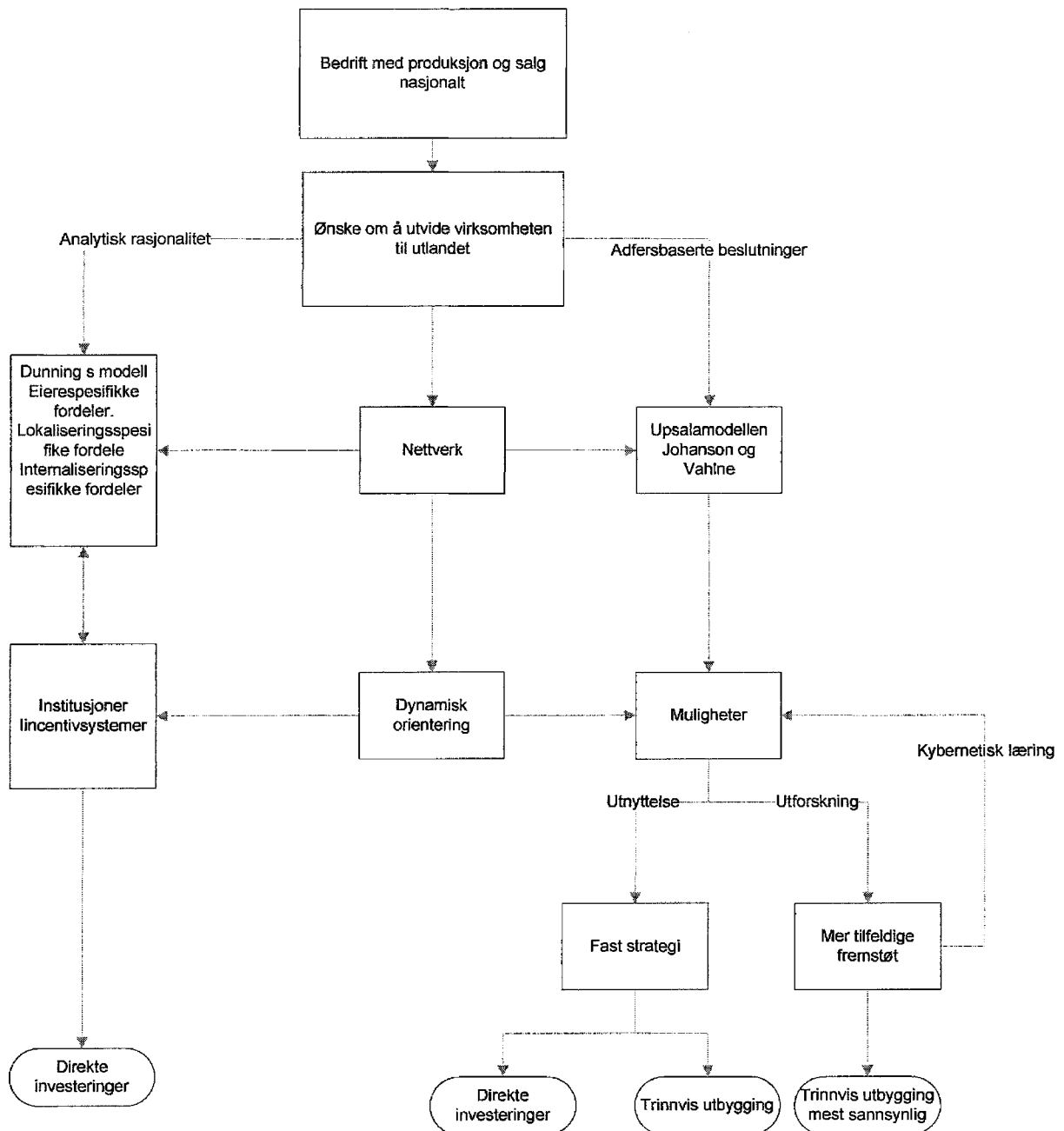
For mange produktområder er den internasjonale konkurransen så hard og utviklingstempoet så høyt at dette gjør direkte investeringer i utlandet på et tidlig stadium tvingende nødvendig. Dette kan føre til at de innovative prosesser i selskapet går så raskt at en utvikling som i utgangspunktet er tenkt å være trinnvis på et tidlig tidspunkt fører til en direkte investering i utlandet. Noen selskaper er også av den oppfatning at de bør ha produksjon i utlandet for å bli oppfattet som seriøse leverandører.

Selv om et selskap har de ressursmessige forutsetninger for å kunne gjøre direkte investeringer i utlandet, kan det likevel ha en klar strategi om en trinnvis utvikling av ulike årsaker. Som antydnet i modellen kan det være et ønske om å utnytte markedsmuligheter med en begrenset ressursbruk og redusert risiko for tap. Alternativt kan det være en strategi for å kartlegge nye muligheter og søke etter hensiktsmessige måter å utnytte disse på. Selv om ikke bedriften kanskje konkret søker etter nye muligheter, må man anta at bevisstheten om at nye muligheter fort kan dukke opp når man er tilsted i markedet i seg selv er en drivkraft for å etablere seg i slike markeder. På denne måten har man et betydelig potensial for å finne nye foretningsmuligheter med en begrenset ressursbruk.

Ellers ser man at selskaper i større grad enn tidligere vurderer hvordan man skal angripe større regioner enn hvordan man skal angripe de enkelte land for å internasjonalisere sin virksomhet.

Disse betraktninger og vurderinger har jeg prøvd å bygge inn i modellen vist i fig. 2.4

Modell for valg av internasjonaliseringsstrategi



Med utgangspunkt i denne modellen er casestudiene spesielt innrettet mot å finne svar på følgende spørsmål:

- 1) Har selskapene internasjonalisert sin virksomhet gjennom store enkeltoperasjoner med direkte investeringer på et tidlig tidspunkt eller har det foretatt en trinnvis utvikling ?
- 2) Hva er hovedårsakene til det valgte utviklingsløp ?

I de tilfeller hvor bedriften befinner seg på et tidlig stadium i internasjonaliseringen, prøver jeg å kartlegge hvilke planer de har for en slik utvikling i relasjon til disse to spørsmålene.

- 3) Har lovreguleringer og andre institusjonelle føringer større betydning for valg av etableringsform i utlandet i dag enn tidligere ?
- 4) Bruker selskapet institusjonelle og kulturelle parametre i tillegg til rent finansielle nøkkeltall for å vurdere om en internasjonal etablering er eller antas å ville bli vellykket ?
- 5) Er den viktigste funksjonen av trinnvise etableringsfremstøt at nye muligheter internasjonalt kan oppdages ?

3 Metode

I dette kapitlet blir det gjennomgått hvilken forskningsstrategi som er benyttet og hvorfor den er valgt. Det blir videre forklart hvilket forskningsdesign som er brukt og hvordan innsamling av data er blitt foretatt. Videre blir det redegjort for hvordan casebedrifter er blitt valgt ut. Deretter blir metoden for å analysere de innsamlede data gjennomgått. Tilslutt blir det redegjort for hvordan eventuelle feilkilder som kan påvirke realibiliteten og validiteten til dataene gjennomgått.

3.1 Forskningsstrategi

Innen samfunnsvitenskap er det to hovedtradisjoner for metodisk tilnærming til den kunnskap man søker; den positivistiske tradisjon og den fortolkende tradisjon

Innen den positivistiske tradisjon søker forskerne mest mulig målbar informasjon om enkeltvariable som inngår i en større helhet. De bruker da normalt hypotetisk deduktiv metode for å teste hypoteser som er blitt til basert på kunnskaper som er generert gjennom en induktiv informasjonsstrøm. Som Nyeng (2004) peker på kan ikke teorier være sikre. Derfor utsettes de for hard testing gjennom denne metoden for å styrke dem negativt. De konkrete metodene som har et hypotetisk deduktivt preg og anvender statistiske analyser på store datamengder kalles kvantitative metoder.

Den andre hovedtradisjonen er den fortolkende tilnærming til vitenskapelig kunnskap.

Forskerne innenfor denne tradisjonen er av den oppfatning at fordi samfunnet består av et meget stort antall enkeltindivider som hele tiden samhandler med hverandre i et fellesskap, må samfunnsfenomener også studeres slik at man både studerer de enkelte individers handlinger og studerer hvordan deres handlinger inngår i et helhetlig perspektiv. Individers intensjoner med sine handlinger står meget sentralt innenfor denne tradisjonen. De enkelte individers forståelse av det samfunnet de er en del av er ”språklig formulert” ved hjelp av de termer og begreper som språket har.

Det er også helt sentralt at forskeren har en deltakerrolle i samfunnsvitenskapelig forskning. Derfor er hans egen oppfatning av ting og relasjoner med på å forme den fortolkning han gjør av de fenomener han observerer. Som en følge av dette tankegodset har forskerne utviklet den Hermeneutiske metode for å tilnærme seg kunnskap om samfunnet. Forskerne fortolker helhet og del i et gjensidig avhengighetsforhold. Jo flere runder man går i den hermeneutiske spiral,

desto bedre forståelse vil man få av så vell delene som av helheten. De forskjellige metoder som har et hermeneutisk preg kalles kvalitative metoder.

Selv om min problemstilling kan virke nokså klar ved at to hovedalternativer for internasjonaliseringsstrategi settes opp mot hverandre er det nødvendig å gå litt mer i dybden av de to alternativene rent begrepsmessig. Spesielt kan man si at alternativet med en gradvis utbygging av internasjonal næringsvirksomhet kan romme mange forskjellige understrategier både med hensyn til hvilken etableringsform man velger, i hvor mange trinn man velger å utvide osv. Trolig vil en kvalitativ tilnærming gi muligheten til å få en mer omfattende forståelse av hvordan de sentrale beslutningstagere i enkeltbedrifter har tenkt i forhold til omfattende erfaringer som de gjør underveis i en internasjonaliseringsprosess. Det vil bli lettere å kunne tolke de ulike erfaringselementene hos disse aktørene ved at man kan stille utdypende spørsmål underveis. Jeg antar at de ansvarlige for internasjonaliseringen i disse bedriftene vil komme med synspunkter og begrunnelser om virksomheten som vil komme nokså uventet på meg i forhold til det jeg på forhånd har planlagt å spørre om. Dette vil nok da gi impulser for å velge nye vinklinger på min forståelse av problemet underveis. På dette grunnlag virker det naturlig å velge en kvalitativ metode for problemstillingen.

3.2 Valg av metode

Det finnes flere metoder for å samle inn kvalitative forskningsdata. Selnes (1989) skiller mellom fire hovedtyper av slike metoder: dybdeintervju, casestudier, projektive teknikker og fokusgrupper. Yin (2003) sier at det er tre forhold som bestemmer hvilken metode som passer best til det aktuelle forskningsformål. Man bør basere valget på (1) hvilke type forskningsspørsmål man har, (2) forskerens grad av kontroll over intervjuobjektets adferd og (3) om fokuset er rettet mot historiske eller samtidige fenomener. Problemstillingen i denne oppgaven omhandler både historiske og samtidige fenomener ved at bedriftenes internasjonalisering skal undersøkes både med hensyn til hva de har gjort, hvor de står i dag og hvilke planer de har for fremtiden. I denne sammenheng vil de sentrale spørsmål være av typen ”hvordan” og ”hvorfor”. Det er også klart at forskeren har begrenset kontroll over respondentenes adferd og måte å svare på. Dette er en forskningssituasjon som passer meget godt for casestudier i følge Yin (2003)

Det finnes forskjellige definisjoner av hva en case-studie er hos de forskjellige forfattere. Yin (2003, s.13) derfinerer det slik:

”En casestudie er en empirisk undersøkelse av et samtidig fenomen i dets virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er helt tydelige.”

Jacobsen (2005) sier at det er typisk for casestudier at studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Han sier også at et case kan være en kollektiv enhet som består av flere absolutte enheter, individer, slik tilfellet er i denne studien for hvert case er et kommersielt selskap. Videre egner casestudier seg nå man prøver å få en dypere forståelse av et fenomen og som et ledd i teoriutvikling (Jacobsen).

En av svakhetene med casestudier er at resultatene av dem ikke kan generaliseres på et statistisk grunnlag. Men derimot kan man ved å sammenligne teori og empiri foreta en analytisk generalisering for å finne støtte for noen sammenhenger og innvendinger mot andre (Yin, 2003).

3.3 Forskningsdesign

(Yin, 2003) definerer forskningsdesign som ”en logisk plan for hvordan man kommer fra et sett med forskningsspørsmål som det søkes svar på til et sett med konklusjoner om disse spørsmålene.”

Med min problemstilling skal jeg fokusere spesielt på fenomenet strategi for å internasjonalisere næringsvirksomhet og ønsker å kunne gi dette en relativt omfattende beskrivelse med utgangspunkt i et relativt lite antall bedrifter. Casestudier brukes ofte i situasjoner der man ønsker å finne ut noe mer generelt om fenomener som opptrer på tvers av flere forskjellige organisasjoner (Jacobsen, 2005). For å oppnå dette må man selvsagt sammenligne flere caser. Derfor blir den metoden som Yin (2003) kaller multiple casestudier brukt i denne oppgaven.

Det kan ofte være vanskelig å finne ut hvor mange case man skal bruke. Som utgangspunkt kan man anta at jo flere case man bruker, desto sikrere resultater får man. Men på den annen side kan bruk av for mange case føre til at man sitter igjen med en datamengde som er altfor stor og uhåndterlig. En annen ulempe med å bruke for mange case er at det kan ta for mye tid og bli for kostbart (Yin, 2003). Hvis man derimot bruker for få case, kan det bli vanskelig å se de store linjene i materialet og deretter foreta en analytisk generalisering. Eisenhardt (1989) anbefaler at man bruker et sted mellom 4 og 10 case.

Etter en vurdering av slike forhold ble det vurdert å benytte et utvalg på seks casebedrifter. For å finne frem til passende bedrifter ble det satt opp følgende tre kriterier for utvelgelsen av disse:

- Bedrift med internasjonal virksomhet
- Norsk bedrift med hovedkontor i Norge
- Lokalisert i Agder regionen eller i umiddelbar nærhet

I tillegg til dette har forskeren prøvd å plukke ut noen case som har en viss grad av likhet i den typen produkter de produserer samtidig som de andre casene har produkter av en helt annen type. Det er også et viktig poeng at bedriftene står på forskjellig nivå i utviklingen av sitt internasjonale engasjement. En av bedriftene har per i dag bare eksport mens flere av de andre har foretatt direkte investeringer i produksjon i utlandet. Fire av bedriftene produserer ferdigvarer mens to av dem hovedsakelig er underleverandører.

Forskeren har et omfattende kjennskap til næringslivet i Agder regionen og har derfor etter grundig ettertanke plukket ut aktuelle kandidater til å være casebedrifter i undersøkelsen. Før bedriftene ble kontaktet ble deres hjemmesider på internett grundig studert samtidig som denne informasjonen ble sammenholdt med en del avisartikler om de aktuelle kandidatene fra de siste to årene. De utplukkede kandidatene ble først kontaktet på e-mail med en orientering om opplegget og at de ville bli oppringt i sakens anledning. En bedrift takket umiddelbart nei til deltagelse på e-mail, mens en annen takket nei ved etterfølgende telefonkontakt. Fire bedrifter takket ja til deltagelse ved etterfølgende telefonsamtale. To nye kandidater ble kontaktet per telefon uten forutgående e-mail og takket direkte ja til deltagelse. Til slutt ble da følgende seks bedrifter case for studien:

- Bedrift 1: "Vakuumpplastprodusenten"
Bedrift 2: "Hydraulikkspesialisten"
Bedrift 3: "Turklærspesialisten"
Bedrift 4: "Lystbåtprodusenten"
Bedrift 5: "Vindus- og dørprodusenten"
Bedrift 6: "Byggevarekonsernet"

Hver av disse bedriftene blir gitt en grundig omtale i kapittel 4. I tillegg er det laget et faktaark om hver bedrift som er gitt i vedlegg 3.

I analysefasen blir det først hvert av disse casene gitt en omfattende deskriptiv fremstilling i samsvar med det Yin (2003) kaller en deskriptiv casestudie. I den kategoribaserte analysedelen dreier analysen over mot en forklarende form for komparative casestudier. Jacobsen (2005) påpeker at forklarende casestudier krever noe mer enn beskrivelse. Man må være bevisst på at det må være en samvariasjon mellom det vi antar er årsaken og det vi antar er vikningen. Videre er tidsrekkefølgen viktig ved at årsaken må komme før virkningen i tid.

Den avsluttende og sammenfattende analysen har et enda sterkere komparativt innslag. For Vakuumplassspesialisten som per i dag bare driver ren eksport blir deler av studien mer eksplorativ ved at bedriftens respondent blir intervjuet om hvilken strategi de vil følge for en videre utvikling. Dette gjelder i enda sterkere grad for Turklærspesialisten som per i dag bare har ordreproduksjon i utlandet men som har en helt klar planer for hvordan de vil starte salg i flere utenlandske markeder.

3.4 Datainnsamling

En av fordelene med casestudier er at forskeren kan samle inn data fra flere ulike kilder i følge Yin (2003). Samtidig kan man bruke flere forskjellige metoder for å samle inn data. Yin (2003, s.86) har i tabellarisk form oppgitt disse seks forskjellige metodene: dokumentasjon, benytte arkivdata, utføre intervjuer, direkte observasjon, deltagende observasjon og fysiske artefakter. Alle disse har sine styrker og svakheter som Yin (2003, s 86) gjengir i samme tabell. Men samtidig er de komplementære og man bør bruke flere av dem sammen for å styrke casestudiene.

Primærdata er de data som forskeren selv har samlet inn ved f. eks intervjuer. Data som er samlet inn av andre enn forskeren selv blir betegnet som sekundærdata. I denne oppgaven blir det benyttet sekundærdata som er samlet inn fra tidsskrifter, aviser, bøker og internett. På basis av disse er det utarbeidet faktaark om hver av bedriftene (vedlegg 3). Ved å bruke sekundærdata har man den fordel at man kan studere dem flere ganger og at de i sin form er nøyaktige. Men som Jacobsen (2005) påpeker må vi være bevisst på utvalget av kilder til disse dataene. Vi må stille oss spørsmålet om hvor de kommer fra og til hvilket formål er de samlet inn? Svarene på disse spørsmålene er også av betydning for dataenes pålitelighet.

Den teoretiske delen av oppgaven i kapittel 2 er utelukkende basert på sekundærdata. De modellene som blir presentert for internasjonalisering er hentet fra tidsskrifter og fagbøker. Men for å få en mer helhetlig forståelse av disse modellenes forklaringskraft for norske bedrifter i dag er det nødvendig å hente inn mer nøyaktig og spesifikk informasjon om bedrifter som har løpende internasjonalt engasjement. Til dette formålet er det brukt intervjuer med aktuelle casebedrifter. En betydelig fordel med slike intervjuer er at man har muligheten til å avklare eventuelle misforståelser underveis (Yin, 2003). Men samtidig er det også viktig at intervjuene er godt strukturert for å sikre respondenten gir mest mulig selvstendige svar uavhengig av det forskeren ønsker å vite.

Intervjuene med casebedriftene ble utført som halvstrukturerte intervjuer på basis av en intervjuguide. Denne var utarbeidet på forhånd med utgangspunkt i problemstillingen og den logiske modellen for bedrifters internasjonalisering i fig. 2.3. (Easterby-Smith et. al, 2002) anbefaler å utarbeide en intervjuguide for å minne forskeren på alle emnene som skal belyses i intervjuet.

Intervjuene ble i praksis utført ved at forskeren besøkte casebedriftenes hovedkontor til en tid som på forhånd var avtalt med respondentene. I tre av tilfellene var intervjuobjektet bedriftens administrerende direktør mens det i tre tilfeller var bedriftens eksportsjef eller markedssjef for internasjonale markeder.

Samtalene med respondentene ble gjennomført i en avslappet atmosfære. Det ble innledet ved at forskeren og intervjuobjektet presenterte seg for hverandre. Forskeren fortalte litt om opplegget for undersøkelsen og hvilken ramme den er satt inn i med hensyn til studium og høgskole. Under intervjuets forløp fikk intervjuobjektet snakke nokså fritt uten avbrytelser av forskeren. Enkelte av svarene gav behov for en litt dypere fortolkning. Disse ble fulgt opp med utfyllende spørsmål. Intervjuguiden ble benyttet for å sikre at de ønskede temaområder ble tilfredsstillende belyst. Til slutt fikk forskeren noen refleksjoner fra respondenten om hvordan han ser for seg fremtiden for selskapet og spesielt dets virksomhet internasjonalt.

Intervjusamtalene ble tatt opp på lydopptaker, mens annet reaksjonsmønster ble registrert ved notater av forskeren. Lydopptakene ble transkribert på papir. Etter hvert intervju ble det foretatt en vurdering av om intervjuopplegget gav svar på de ønskede spørsmål. I noen tilfeller ble det foretatt mindre justeringer som et resultat av at nye momenter som var av interesse for forskningen kom frem i intervjuene. Etter at den deskriptive fremstillingen av

intervjuene var ferdig, ble disse sendt til respondentene med e-mail for godkjenning. Dette dannet i sin tur grunnlaget for analysedelen.

3.5 Analyse og rapportering av data

Etter at jeg er ferdig med et visst antall caseundersøkelser, vil jeg sitte igjen med en relativt stor mengde notater og lydopptak fra intervjuundersøkelsen. Samtidig vil jeg også sitte med sekundærdata fra dokumentundersøkelser, selv om disse gjerne vil være noe bearbeidet på forhånd. Jacobsen (2005, s 186) deler arbeidet med dataanalyse inn i 3 faser.

- 1) **Beskrivelse:** Det første man må gjøre er å strukturere informasjonen og renskripe det som kommer frem i intervjuene.
- 2) **Systematisering og kategorisering:** For å klare å skaffe seg en oversikt over stoffet er det nødvendig å foreta en viss utsiling og forenkling av informasjonen.
- 3) **Sammenbinding:** Etter at dataene er systematisert må vi prøve å fortolke dem og finne meninger utover det vi er blitt direkte fortalt av intervjuobjektet. Her har den kvalitative metode sin styrke. Det er relativt liten avstand mellom de ulike fasene i forskningen og delvis kan de overlape hverandre ved at vi kan gå tilbake å foreta en omkodning av begreper, stille nye utdypende spørsmål og justere analysen underveis i prosessen. Her får man utbytte av den hermeneutiske metode i praksis. For å beskrive de ulike casene er det valgt det Yin (2003) kaller et ”multippel-case” format hvor hvert enkelt case først blir grundig beskrevet i hvert sitt underkapittel. Deretter vil rapporten inneholde et underkapittel hvor et blir foretatt det Yin (2003) kaller en ”kryss-case” analyse.

Etter at intervjuene er renskrevet er det viktig at man foretar en kategorisering av data. Jacobsen (2005) forklarer at kategorier er et virkemiddel for å finne ut om noen typer data ligner ved at de omhandler samme fenomen eller tema eller at de rett og slett er forskjellige. I tillegg til at kategoriene representerer en forenkling av kompliserte og detaljrike data, er de ifølge Jacobsen (2005) også en forutsetning for at vi kan sammenligne ulike intervjuer og ulike dokumenter. Disse kategoriene fremkommer i det underkapitlet hvor ”kryss-case” analysen blir foretatt Yin (2003). I den datamengde som vil fremkomme i mine case-

intervjuer vil det f. eks være veldig viktig å plukke ut de kategorier som best identifiserer de ulike trinn i de tilfeller hvor en internasjonaliseringsprosess er utviklet trinnvis. Det vil trolig være noe enklere å velge ut kategorier som beskriver direkte investeringer i utlandet. Som Jacobsen (2005) poengterer er det først i denne fasen når konkrete utsagn i intervjuer tilordnes en eller flere kategorier at man starter en sammenlignende analyse på tvers av casene. Mehmetoglu (2004) sier at man bør utvikle et antall kategorier som er håndterlig. Han mener at jo færre kategorier man bruker, desto høyere abstraheringsnivå oppnår man. Men samtidig må dette også være avhengig av problemstillingens kompleksitet. Som en hjelp til å plukke ut de endelige kategoriene ble sentrale utsagn samlet i tematiske bolker som ble lagt i hver sin konvolutt etter det Repstad (1998) kaller konvoluttmetoden.

Etter at kategoriseringsarbeidet er ferdig ble dataene fremstilt i det Repstad (1998) kaller en kvalitativ datamatrix. Der vil hver av kategoriene representere en kolonne i tabellen mens hver av casebedriftene representerer en rekke i tabellen. Når man leser en slik matrix loddrett kan man få et inntrykk av samtlige respondenters erfaringer eller synspunkter på et bestemt saksfelt. Hvis man leser den vannrett vil den gi et bilde av hver av casebedriftenes profil. Repstad (1998) poengterer videre at slike matrixer kan brukes til å lete etter mønstre og sammenhenger i materialet.

Når kategoriene er ferdig sammenstilt og analysert vil resultatene bli brukt til å uforme det Yin (2003) kaller en "logisk modell på firmanivå". En slik modell viser antatte implikasjoner mellom hendelser i en kronologisk rekkefølge samtidig som den viser alternative konkurrerende forklaringer. Yin (2003) poengterer videre at den også har en hypotesebyggende karakter som er en del av den kvalitative forskningens natur. Den endelige modellen blir presentert i avslutningskapitlet fordi den i tillegg til å ha en viktig funksjon i den avsluttende analysen, også er viktig for å uillustre oppgavens konklusjoner.

3.6 Feilkilder og vurderinger

Det er viktig at man foretar en kvalitetssikring av egen forskning. Det er viktig at alle faser av forskningen utsettes for selvkritisk ettertanke. (Repstad,1998) For å kunne si noe om kvaliteten på egne data må vi altså ha et kritisk blick både på datainnsamling, bearbeiding, analyse og fortolkning. Derfor vil det bli gjennomført en vurdering av forskningens kvalitet i form av dataenes reliabilitet og validitet.

3.6.1 Realibilitet

Realibilitet gjelder dataenes grad av pålitelighet i den forstand at det angir hvor sikkert man måler det man faktisk måler Winter og Munksgaard (1988). De sier at de tilfeldigheter som gjør målingene usikre kan ha to hovedtyper av årsaker. Det kan skyldes tilfeldigheter ved konstruksjon av selve måleinstrumentet, her i betydningen de spørsmålene som man stiller i intervjuet. En intervjuguide for et halvstrukturert intervju er det vanskelig å teste det Winter og Munksgaard (1988) kaller indre konsistens ved å foreta parallelle tester på deler av intervjuguiden. Usikkerheten i målingene kan videre skyldes tilfeldigheter i selve måten man bruker måleinstrumentet på. Derimot ligger det en styrke i at feiltolkninger og uklare spørsmål kan rettes opp underveis i intervjuet, nettopp fordi man bruker en slik intervjuguide for et halvstrukturert intervju

Det kan være en svakhet ved undersøkelsen at bare en person i hver bedrift er blitt intervjuet. Men samtidig er dette personer på toppnivå i bedriften og som har en sentral rolle i bedriftens internasjonaliseringsprosess. Samtidig er det blitt brukt en stor mengde sekundære datakilder fra media, internett bedriftsinternt materiale osv som primærdataene sjekkes mot. Dette skulle bidra til å styrke realibiliteten på primærdataene. Videre ble de deskriptive fremstillinger av casene sendt til respondentene for kommentarer og deretter utbedret. Dette representerer en ytterligere styrking av realibiliteten.

3.6.2 Validitet

Jacobsen (2005) sier at det viktig at man vurderer den interne gyldighet av resultatene, det vil si om de oppfattes som riktige. Det vil i mange tilfeller bero på om beskrivelsen av et fenomen er riktig. I denne sammenheng er begrepet intersubjektivitet sentralt, det vil si at flere personer er enige i en beskrivelse av et fenomen. Jo flere personer som er enig, desto mer sannsynlig er det at beskrivelsen er riktig. I denne undersøkelsen får man ikke testet dette internt i ett og samme case. Derimot får man en viss test av dette når de samme begrepene brukes i de samme spørsmålene i alle casene. Her får man et element av det Jacobsen (2005) kaller små N-studier

Begrepet eksternt gyldighet gjelder spørsmålet om de funn vi har gjort kan generaliseres. Hensikten med kvalitative undersøkelser er ikke å prøve å generalisere til et stort antall enheter, men snarere å generalisere de fenomener vi får tak på i et mindre antall enheter til et mer teoretisk nivå. (Jacobsen, 2005).

Når det gjelder forholdet mellom realibilitet og validitet er det et sentralt poeng at realibilitet er nødvendig men ikke tilstrekkelig forutsetning for validitet (Winter og Munksgaard, 1988).

Som redegjort for i foregående avsnitt skulle en tilfredsstillende grad av realibilitet være ivaretatt gjennom at sentrale personer i bedriften var intervjuet. Dermed burde også forutsetningen for validitet være til stede. Ideelt sett ville det ha vært ønskelig å kunne undersøkt et så stort antall bedriftscase om deres internasjonalisering at man i større grad kunne ha generalisert resultatene. Et slikt opplegg kunne vært metodetriangulert ved at man f. eks hadde foretatt kvantitative spørreskjemaundersøkelser med etterfølgende hypotesetesting. Men da jeg ikke har tid og ressurser til å foreta et stort antall caseundersøkelser, vil jeg heller ikke foreta en slik metodetriangulering.

4 Empiri og analyse

I dette kapitlet blir innsamlet empiri fra seks casebedrifter presentert i en deskriptiv form basert på intervjuer med sentrale respondenter for hver bedrift. Deretter blir det foretatt en kategoribasert analyse av hovedtemaer fra intervjuene. Til slutt blir det foretatt en sammenfattende analyse av materiale for å kunne sammenholde dette med oppgavens hovedproblemstilling og den modell som er basert på dette modell...

4.1 ”Vakuumpplastprodusenten”

Gylplast AS skreddersyr produkter i plast etter kundenes ønske. Ved hjelp av moderne teknologi kan bedriften lage avanserte og krevende produkter i samsvar med kundenes ønske. Prinsippet for produksjon er basert på vakuumutforming. Etter design med moderne datateknologi blir det først laget en nøyaktig form for produktet. Selve produksjonen skjer så ved at en plastplate i gitt kvalitet, tykkelse og farge blir varmet opp i en industrirobot og ved hjelp av vakuump suges den ned i formen.

Bedriften ble etablert i 1972 som et utspring fra Dyno industrier. De to gründerne av bedriften kjøpte maskiner og utstyr av Dyno som ville utvikle denne typen produksjon. Bedriften har i dag 41 ansatte og har produksjon og hovedkontor på Lunde i Søgne kommune ca 20 km vest for Kristiansand. Bedriftens omsetning ligger i dag (2007) på ca 43 millioner. Hele produksjonen er ordreproduksjon til annen industri som bruker plastproduktene som en del av sine produkter. Vakuumutformede plastprodukter brukes i veldig mange forskjellige typer ferdigprodukter. Kundene fordeler seg derfor over et meget bredt spekter. F. eks finnes slike produkter som paneler i busser og lastebiler. Den største kunden er Volvo constructor. Bedriften har også en produksjonslinje hvor de kjøper inn plexiglass og produserer vinduer og dører til lystbåter. Blant annet leverer de deler av interiøret til lystbåtprodusenten Windy a/s som utgjør et av de andre casene i denne oppgaven. Ellers inngår bedriftens plastprodukter som elementer til rullestoler og scootere for bevegelseshemmede.

Produktseriene kan variere veldig i størrelse - alt fra 50 til 15.000 enheter i året. I enkelte tilfeller kan seriene være helt oppe i 100.000 enheter.

4.1.1 Selskapets internasjonalisering

Den internasjonale siden av denne bedriftens virksomhet er at ca 50 % av produksjonen går til eksport. Sverige utgjør det største markedet hvor Volvo constructor er bedriftens største kunde. Men bedriften eksporterer også til en rekke andre europeiske land og til USA.

Selskapet har ikke etablert noen avtale om salgsagenturer, lisensiering, franchising eller lignende og har heller ikke foretatt noen direkte investeringer i utlandet per i dag. Men det har ved flere anledninger vært foretatt vurderinger av om man skulle investere i produksjon i utlandet. I denne forbindelse skal jeg fått administrerende direktørs beskrivelse av hvilke vurderinger som er blitt foretatt frem til i dag og hvilke strategier man ser for seg for mulige etableringer internasjonalt i fremtiden.

Hvis selskapet skal gjøre direkte investeringer i produksjon vil man fortrinnsvis gjøre dette ved å kjøpe opp etablerte bedrifter fremfor å bygge egen produksjon ved organisk vekst. De mener at dette har noen klare fordeler. For det første skaffer man seg da umiddelbart et grunnvolum både hva produksjon og marked angår. Dernest har den oppkjøpte bedriften ofte kompetanse som kan gi synergieffekter med egen kompetanse. Dessuten vil man normalt få kjøpt maskiner og annet produksjonsutstyr til en lavere pris enn om man skulle investere i helt nytt utstyr.

Selskapet mener at det er en klar fordel ved å ha produksjon i utlandet. Dette gir en større grad av nærhet til markedet både hva kunderelasjoner angår og produksjonsmessig ved at man kommer nærmere de produsenter man er underleverandør for. Det gir en bedre kommunikasjon med kundene og man får reduserte transportkostnader og kortere leveringstid. Spesielt i utvikling av prosjekter er det viktig å ha nærhet til markedet. Selskapet opplever at mange kunder prøver å finne lokale leverandører ut fra slike perspektiver. I dag prøver selskapet å ha egne selgere i markedet for å kompensere for fraværet av egen produksjon. Dette behovet for nærhet til markedet ville trolig ikke vært så viktig hvis man hadde produsert egne ferdigvarer.

Hvis det blir aktuelt å etablere seg i et marked med større kulturforskjeller i forhold til Norge som f. eks i de baltiske land, vil det trolig være mer aktuelt å satse på en trinnvis vekst for å vinne erfaring. Hvis man så etter hvert skal investere i egen produksjon vil det antagelig være mest aktuelt å bygge den fra bunnen av ved organisk vekst selv om dette kan gi tapte

markedsandeler i forhold til om man gikk til oppkjøp av etablerte bedrifter. Man ser for seg at kulturforskjeller kan gjøre det vanskelig og mer risikabelt å kjøpe opp etablerte bedrifter.

En faktor som kan være avgjørende for å velge å investere i produksjon i utlandet kan være at man når maksimal produksjonskapasitet i hjemmemarkedet som målt i forhold til omsetningsvolum ligger et sted mellom 50 og 70 millioner NOK. Da vil det nok være mest aktuelt å investere i utlandet hvor man i tillegg til de fordeler som allerede er nevnt også vil oppnå lavere produksjonskostnader.

Ved en investering i produksjon i utlandet vil man forvente at en bør gi positiv avkastning etter ca 3 år. Selv selskapet selvfølgelig må ta hensyn til gjeldende lovreguleringer, vil man ikke fire på finansielle krav til lønnsomhet for å bygge opp bedriftens renommé. Selskapet jobber ut fra egne rammebetingelser uten at man lar seg påvirke unødvendig av eksterne pressgrupper som f. eks miljøorganisasjoner.

Gyliplast AS har stor nytte av industrielle nettverk spesielt når det gjelder design og produktutvikling som er en naturlig del av slik ordreproduksjon som bedriften driver. Design er blitt stadig viktigere i takt med skiftende trender i den internasjonale konkurransen, så derfor ser man her et klart eksempel på økende betydning av nettverk som en konkurransefaktor. Spesielt har selskapet stor nytte av slike nettverk i Sverige og Danmark.

Selskapet har ved noen tilfeller opplevd at deres utenlandsengasjement som eksportør har avdekket nye muligheter internasjonalt. Det beste eksempelet er nok da en av deres store kunder som het Nordcool ble oppkjøpt av selskapet Fricoglass som har sin hjemmebase i Hellas. Dette selskapet hadde produksjon i flere land i Europa, bla. i Russland, Polen og Romania. I denne prosessen ble Gyliplast med på lasset som underleverandør og hadde muligheten til å vokse kraftig internasjonalt ved å investere i produksjon med store volumer i noen av disse landene. Men etter nærmere vurdering fant selskapet ut at de ikke kunne klare å konkurrere i så stor skala og valgte derfor å trekke seg.

For å kunne betjene kunder internasjonalt med god leveringsservice har bedriften et visst lagerhold for å ta unna varierende behov hos større kunder. Selv om dette gir en viss oppbinding av kapital, bidrar det til å holde på gode kunder.

4.2 ”Hydraulikkspesialisten”

Oceaneering rotator AS er verdens fremste leverandør av høyteknologiske ventiler og kontrollsystemer til olje og gassindustrien. Produktene som er kvalifisert for ekstreme havdyp og trykk leveres til de fremste og mest krevende kunder verden over. Selskapet utfører selv både produktutvikling, engineering, produksjon og salg.

Bedriften ble etablert i 1959 av Gunnar Ellefsen som i starten drev med reisereparasjoner for skip samtidig som han startet en utvikling av egenprodusert skipsutstyr i en garasje.

Spesialproduktet ble etter hvert avanserte ventiler. I 1963 flyttet bedriften til nye moderne produksjonslokaler på Nodeland i Songdalen kommune like vest for Kristiansand. I 1971 skiftet bedriften navn til Rotator Norway as og var fra dette stadiet en høyteknologisk bedrift med internasjonal oljeindustri som sitt hovedmarked. I 1996 solgte Ellefsen familien bedriften til Scana industrier ASA hvor Smedvik gruppen den gang hadde 50% av aksjene. Dette viser også en solid forankring i offshore produksjon. Fra dette tidspunktet het bedriften Scana rotator AS og Scana ville gjøre rotator til en divisjon for spesialstål og spesialstålprodukter. Scana fikk en del økonomiske problemer og måtte selge ut også deler av virksomheten som gikk bra, deriblandt Scana rotator som ble solgt til det amerikanske selskapet Grand Prico som er spesialist i ”risers” (flyteelementer) for oljeindustrien. Som en følge av interne prosesser i Grand Prico ble selskapets strategi endret og rotator ble solgt videre til det amerikanske selskapet Oceaneering International Inc. med hovedkontor i Houston i Texas. Den er dermed blitt en del av et stort internasjonalt konsern med ca 5000 ansatte og 55 kontorer over store deler av verden. Bedriften har i dag ca 120 fast ansatte og 196 millioner Nok i omsetning (2007).

4.2.1 Selskapets internasjonalisering

Da Ellefsen startet bedriften var det den tradisjonelle norske rederinæringen som var kundegrunnlaget både når det gjaldt risereparasjoner og salg av egenutviklede produkter. På 1970 tallet ble mange norske rederier avvirket som en følge av krisen i internasjonal shipping. Men omtrent samtidig begynte norsk oljevirksomhet og utvikle seg og ble etter hvert et nytt hovedmarked for bedriftens produkter og tjenester. Samtidig vant man også innpass i internasjonal offshoreindustri.

Omtrent i 1992 gjorde noen av selskapets folk noen personlige bekjentskaper i Brasil på kunsdesiden. Dette gav etter hvert opptakten til at man inngikk en agenturavtale i Brasil for Rotators produkter.

I Houston i Texas etablerte rotator et eget salgskontor for sine produkter. Dette ble gjort fordi man mente det var riktig å være tilstede i dette markedet siden det er USA 's oljehovedstad og innfallsporten til mye oljevirkosomheten i Mexicogulfen. Aktiviteten ved dette kontoret har variert noe over tid og har vel aldri blitt det helt store. Samtidig ser selskapet en nytteverdi av å være tilstede i Houston ved at sentrale beslutningstagere i offshoreindustrien som også opererer i andre deler av verden blir kjent med Rotators produkter og dermed kanskje benytter disse fremfor andre konkurrerende substitutter. Sett fra rotators side kan man derfor si at dette genererer markedsmuligheter for produktene og kanskje i noen grad anvendelsesmuligheter for dem.

I tillegg til disse internasjonale engasjementene har bedriften har bedriften en del ren eksport. Samtidig er det også en rekke norske offshoreleverandører som kjøper bedriftens produkter og integrerer disse med sine egne produkter som igjen selges som produktpakker til internasjonal offshore industri.

Ved valg av operasjonsform tar bedriften hensyn til langsiktige strategiske vurderinger samtidig som man også gjør mer taktiske vurderinger i et kortsiktig perspektiv. Lønnsomheten av internasjonale operasjoner måles ut fra rent finansielle nøkkeltall. Man firer ikke på lønnsomheten for å styrke bedriftens renomme.

Norges eksportråd har pleid å kjøpe en norsk samlestand for forskjellige norske produsenter på den årlige internasjonale oljemessen i Houston. Dette har bidradd godt til å gjøre rotators produkter betydelig mer synlige enn det man ellers ville ha blitt ved å stå alene på denne messen. Ved bedriftens hjemmebase i Agderregionen er det inngått et samarbeid mellom offshorerelaterte bedrifter med betegnelsen NODE. Dette samarbeidet bidrar også til å markedsføre og selge bedriftens produkter i det internasjonale markedet. Dette er to klare eksempler på betydningen av nettverk for bedriftens internasjonale virksomhet.

I Brasil har myndighetene satt fokus på at man helst ønsker at offshoreindustrien skal bruke lokale underleverandører av varer og tjenester. Dette gir også en viss grad av press mot Rotator som underleverandør. I Houston står man fritt for hvem man vil samarbeide med, slik at der finner man de samarbeidspartnere som man "matcher best" med i videste forstand.

Etter at Rotator ble oppkjøpt av Oceaneering international ltd. har de hatt en relativt fri stilling til å utvikle egen strategi samtidig som eierselskapet har enkelte strategiske føringer som man

bør rette seg etter. I dagens mer vanskelige marked prøver man i Houston å selge hele pakker av produkter fra Oceaneering international ltd konsernet. På denne måten har man altså en klar fordel av å være blitt en del av et større internasjonalt konsern.

4.3 ”Turklærspesialisten”

Stormberg AS selger egen designede klær for sport og fritid til det norske markedet. Bedriften ble startet av Steinar J. Olsen i 1998 med 4 ansatte og en omsetning på 3,8 mill. kr. Etter dette har den hatt en formidabel vekst til en omsetning i 2008 på 149 mill. kr.

Bedriften er spesielt kjent for å ha en høy etisk standard både når det gjelder arbeidstagenes situasjon og miljøproblematikk i vid forstand.

4.3.1 Selskapets internasjonalisering

Bedriftens internasjonale engasjement per i dag består i at all produksjon foregår som ordreproduksjon i utlandet, for det meste i Kina. Bedriften har per i dag ikke noe salg av klær i utlandet, men det jobber med omfattende planer for å starte salg i utlandet.

For å kunne være konkurransedyktig i det norske markedet er det tvingende nødvendig å få produksjonskostnadene ned på et nivå som matcher de konkurrentene man har og som kjent er det vanlig i tekstilbransjen at man legger produksjonen til lavkostland i Østen. Stormberg har valgt å gjøre dette som ordreproduksjon i Kina. Selskapet har en sterk etisk grunnholdning og fører tilsyn med at de ansatte i de bedrifter hvor man plasserer ordrer har ordnede arbeidsforhold i videste forstand. Man satser også på full åpenhet ved at man på selskapets hjemmesider på nettet kontinuerlig finner oppdaterte lister over hvilke bedrifter man benytter som produsent for Stormbergs produkter.

Selskapet satser på å bli best og størst i det norske hjemmemarkedet før man satser på å selge produktene i andre land. Da selskapet fortsatt er ganske ungt, bare 11 år, har det fortsatt en vei å gå før man satser internasjonalt. Målt i antall solgte plagg var Stormberg størst i det norske markedet for denne type tekstiler i 2008 med 1,3 millioner solgte plagg. Men fordi man befinner seg i den nedre delen av det midtre prissegmentet var det to andre produsenter i den øvre del av prisskalaen som lå høyere i brutto omsetning. Men dette viser jo at Stormberg har vunnet innpass hos de brede kjøpergrupper av turtøy og relaterte produkter av høy kvalitet. Deres produkter kjøpes i stor grad av prisbevisste kunder som ønsker god kvalitet til en akseptabel pris.

Omtrent 80 % av selskapets produkter selges gjennom sportshandlernettet mens de resterende 20 % selges gjennom tekstilbransjen og til profilkunder som kjøper opp et parti av Stormbergprodukter og integrerer dette med egen logo. Dette kan være idrettslag, bedrifter eller andre grupperinger som ønsker å markere en kollektiv tilhørighet til noe.

Selskapet har en strategiplan som går frem til 2013. Denne innbefatter planer for hvordan man vil utvikle salget av produktene i utlandet. Først vil selskapet starte salg i Sverige ved å gå tungt inn i markedet for turklær. Man vil etablere salg gjennom sportsfaghandlere, salg til profilkunder og åpne egen nettbutikk. Det vil også bli satset på en egen konseptbutikk i Stockholm. Vi ser at man satser på å etablere et salgsmønster som ligner på det man har i Norge.

Hos Stormberg satser man på å ekspandere salget til ett og ett land om gangen i en trinnvis prosess. Når man så har oppnådd en tilstrekkelig stor markedsandel i Sverige, vil man introdusere produktene i Finland etter et lignende mønster. Deretter vil man rette seg mot et nytt land. Selskapet fokuserer på land som har et forhold til "outdoor-kulturen" som ligner på det vi har i Norge. De har så langt valgt å ikke drive salg i Kina hvor de har sin ordreproduksjon. Selv om kina begynner å få grupperinger med god kjøpekraft har ikke friluftskulturen slått noe sterkt rotfeste så langt.

Selskapet vil investere direkte i de enkelte land og gå inn og drifte dette selv for å ha kontroll på distribusjon og merkenavn. Men samtidig vil man også ansette lokal arbeidskraft som best kjenner de kulturelle forhold i de enkelte land fremfor å sende ut egen arbeidskraft fra Norge. Man satser utelukkende på organisk vekst. Det vil aldri være aktuelt for Stormberg å kjøpe opp etablerte bedrifter i utlandet da det er helt i utakt med selskapets strategi.

Selskapet vil ikke bruke for mye tid på markedsundersøkelser i de enkelte land. Men derimot vil man bruke designere til å kartlegge lokale trender i motebildet og finne ut hvilken farger som er mest aktuelle i de enkelte land.

Stormberg legger stor vekt på å opptre samfunnsansvarlig i hele sin virksomhet. Deres filosofi er at man ved å bygge en sterk intern bedriftskultur presterer bedre over tid og at dette gir seg utslag i bedre lønnsomhet selv om dette er umulig å måle direkte. Derimot har ikke selskapet noen tro på at deres samfunnsansvarlige holdning fører til at folk kjøper varene

deres. Erfaringen viser at konsumentene i praksis bryr seg lite om slike ting. Det er pris, trender og kvalitet som er hovedparametre for forbrukernes valg.

Selskapet måler lønnsomhet med vanlige regnskapsmessige nøkkeltall uten å fire på inntjeningskravene i forhold til krav fra miljøorganisasjoner og andre pressgrupper. De mener rett og slett at det er økonomisk lønnsomt å drive samfunnsansvarlig. Når det gjelder tidsperspektiv forventer selskapet at en satsning i utlandet bør gi overskudd etter 2-3år. Hvis de ser at dette ikke lykkes vil de gjennom økonomistyring avdekke dette på et så tidlig tidspunkt at man vil prøve å endre kursen før 3 år er gått. Derfor er det lite aktuelt å trekke seg ut men heller endre strategien.

Stormberg er aktiv deltager i et nettverk som heter initiativ for etisk handel. Selskapet har også høstet anerkjennelse ved å bli tildelt flere priser for sin etiske holdning.

4.4 ”Lystbåtprodusenten”

Windy boats AS er Norges største produsent av fritidsbåter og er eiet 100% av Periscopos AS. i Oslo hvor Trygve Hegnar er hovedaksjonær. Hovedkontoret ligger på Skarpnes utenfor Arendal der de produserer båtmodeller fra 25 til 44 fot. Bedriften har hele sin plastproduksjon på Bergemoen ved Grimstad.

Bedriften ble startet i 1966 av Hugo Vold. Båtproduksjonen har utviklet seg fra å være et rent håndverk utført av dyktige håndverkere til å bli en industriproduksjon basert på moderne data assistert design. Men fortsatt er produksjonen preget av håndverksmessig kvalitet.

Totalt har konsernet 285 ansatte og en omsetning på ca 400 mill NOK (2007). Konsernet har for øvrig en god økonomi og sterke finansielle eiere.

4.4.1 Selskapets internasjonalisering

Ved grunnleggelsen av bedriften gikk 100% av produksjonen til det internasjonale markedet. Dette gjør bedriften spesielt interessant som case i denne utredningen. I dag går ca 75 % av produksjonen til eksport og bedriften har en sterk markedsposisjon i mer enn 18 land i Europa, Russland og Midtøsten. Selskapet har et søsterselskap i, Windy Scandinavia AB, i Västervik i Sverige der de produserer ”Scandinavian Yacht” serien som består av båter fra 45 til 58 fot.

Salget foregår hovedsakelig gjennom selvstendige forhandlere og i noen tilfeller gjennom salgsagenter. I det lokale markedet selger bedriften båter selv. Internasjonalt importerer altså forhandlerne båtene fra Norge. Noen av disse forhandlerne er sterke og presterer godt mens andre er svakere. Derfor har man også hatt noen av disse forhandlerne i lengre tid, mens andre skiftes oftere.

Selskapet har hatt lisensproduksjon av noen modeller i utlandet. Men dette har vist seg å være mindre vellykket. Derfor er disse lisensene etter hvert blitt trukket tilbake. Windy hadde ikke fysisk plass til å utvide produksjonen til produktsegmentet for større båter ved eksisterende bedrift på Skarpnes. Derfor valgte man å gå til oppkjøp av bedriften Storebro i Vestervik i Sverige. Når valget falt på Sverige var det bla. fordi landet er medlem av EU. Dette har i ettertid vist seg å være av mindre betydning enn først antatt. Andre viktige årsaker til at denne bedriften ble valgt var at man da fikk et ferdig produksjonsanlegg og etablert kompetanse. Samtidig var det også enkelte uheldige sider ved dette valget av oppkjøpsobjekt. Den ligger på et lite sted hvor man får en tungvint logistikk.

Windy har også ved noen flere anledninger vurdert å investere direkte i produksjon i utlandet. Men man har funnet ut at det vil være vanskelig å ha det samme fokuset på kvalitet og finish på båtene som de har ved bedriftene i Norge og Sverige. Det ville bli en så tung og kostbar prosess at man foreløpig ikke har valgt å starte opp fullstendig båtproduksjon gjennom hele verdikjeden i andre land enn Sverige. Derimot kunne det bli aktuelt å starte produksjon av deler i utlandet for så å ta disse hjem og bruke dem videre i båtproduksjonen ved bedriften i Norge. Dette ville hovedsakelig være for å redusere produksjonskostnadene, men kunne også være et ledd i en kapasitetsutvidelse.

En av grunnene til at Windy velger å bruke selvstendige forhandlere fremfor å opprette egne salgskontorer i utlandet er at kjøperne ønsker nære relasjoner til forhandlerne. Dette er kanskje lettere å oppnå med lokale forhandlere. Disse tar seg også av omfattende service på båtene. F. eks er det mye avansert elektronikk i dem som må vedlikeholdes av kyndige fagfolk. Windy driver også en tett oppfølging av disse forhandlerne for å sikre at disse holder høy kvalitet. Så mye som 60 % av salget er gjensalg til gamle kunder. Så høy grad av kundelojalitet tyder på at strategien med selvstendige forhandlere lykkes. En annen faktor er at Windy bare produserer 200-250 båter hvert år. Med totalt 20 forhandlere betyr dette at hver

av dem i gjennomsnitt selger 10-12 båter i året. Med dette salgsvolumet ville det bli kostbart å opprettholde egne salgskontorer.

Mye av salget og markedsføringen i lystbåtbransjen foregår på de store båtmessene. Her deltar normalt også de lokale forhandlerne. Selskapet legger stor vekt på å profilere båtene som et høykvalitetsprodukt. Derfor er de også meget bevisst på at presentasjon, markedsføring og service overfor kundene skal stå i stil til denne imagen. Dette sikres også gjennom tett oppfølging av forhandlerne og samarbeid med forhandlerne om deltagelse på messer. Den måten man agerer i markedet på skal også være av høy kvalitet.

I dag arrangeres det så mange båtmesser at selskapet er nødt til å vurdere fortløpende hvor mange av disse og hvilke messer man skal delta på. Transportkostnadene for å bringe utstillingsobjektene ut til disse messene er så store at man noen ganger låner båter av gode kunder som holder til i de aktuelle områdene og bruker disse som utstillingsobjekter. Ved båtmessen i Cannes på den franske riviera i september 2008, lånte bedriften noen båter i Frankrike i tillegg til at man sendte ned to av sine egne båter. Messearrangørene tar også ganske høy pris av de enkelte båtprodusenter for å få lov til å delta på disse messene.

En viktig effekt av deltagelse på båtmesser er at man søker nye muligheter for produktene og lærer av krevende kunder hva de ønsker av endringer. Samtidig besøker de forskjellige båtprodusentene hverandre med et åpent sinn uten å ” skule på hverandre”. På den måten kan man også lære av dyktige konkurrenter. Dette kan initiere retningen for videre produktutvikling. Samtidig er et klart eksempel på nye muligheter kommer til syne gjennom internasjonalt engasjement.

I andre deler av Europa er det vanlig at tilreisende turister chartrer en båt for noen dager eller uker. Derfor er turistbransjen blitt en viktig kunde ved at utleieselskaper kjøper inn båter til dette formålet.

Windy må selvfølgelig rette seg etter de strenge miljøkrav som gjelder i dag både når det gjelder produksjonsprosessen og krav til selve produktene. Men man har gått enda lengre enn dette for å prøve å ligge i forkant av utviklingen på dette feltet også. For eks. har man begynt å bruke varmebehandlet ask i stedet for teak når man installerer interiør av tre i båtene. Imidlertid er kundene på båtmesser utenfor Norge lite opptatt av dette. De er mye mer opptatt

av at Windy har utviklet lettdrevne skrog som gir mindre drivstofforbruk og dermed større rekkevidde mellom hver tanking. Samtidig gir de da også mindre utslipp av karbondioksid og andre avgasser. Kundene internasjonalt er altså like kostnadsbevisste men mindre miljøbevisste enn i Norge. Samtidig er vel den norske "miljøbevisstheten" delvis et resultat av et sterkt norsk press om å ha moteriktige holdninger på dette området. Men på båtmessen i Düsseldorf i januar 2009, ble båtmodellen "Windy 44 Chinook" kåret til European Boat of the year for sin miljøprofil.

Windy er samtidig opptatt av at ikke norske myndigheter innfører særnorske miljøkrav som reduserer lønnsomheten til norsk båtindustri i forhold til utenlandske konkurrenters rammebetingelser. Miljøkravene må være av en slik art at produktenes miljøprofil øker lønnsomheten og salget over tid som en følge av økt aksept hos kundene. Man kan altså ikke fire på finansielle lønnsomhetskrav for å styrke det miljømessige renomme. Hvis dette skulle skje er man på gale veier og vil tape i konkurransen i det lange løp.

Windy er en av bedriftene i en industriell klynge av lystbåtprodusenter på Sørlandet. Myndighetene har fått øynene opp for verdien av å bevare denne industrielle kompetansen og de arbeidsplasser som hører til denne næringen. Derfor har næringsdepartementet iverksatt Arena prosjektet som er et 3-årig samarbeid mellom bedriftene i lystbåtbransjen i Agder fylkene. Det er ansatt en egen prosjektleder for å hjelpe til med å identifisere utfordringer. Man ser behov for å bli mer innovative både i kommunikasjon og produksjon. Samtidig samarbeides det aktivt med forsknings- og utviklingsmiljøer. Ellers prøver man å innlede samarbeid med andre bransjer i forhold til myndighetskontakt. Ifølge prosjektleder Dag Wiset har man også et ønske om at Arena prosjektet bedre skal bringe bransjen bedre ut i Europa og at det skal gi økt samarbeid med turistbransjen.

Windy ser optimistisk på fremtiden og jobber aktivt med å utvikle nye båtmodeller. Samtidig har selskapet fokus på å videreutvikle eksisterende forhandlere, etablere nye forhandlere og opparbeide nye markeder.

4.5 ”Vindus- og dørprodusenten”

NorDan vinduer AS er en av Skandinavias ledende vindus- og dørprodusenter. Konsernet har ca 1450 ansatte og en omsetning på ca 1,6 milliarder NOK. Selskapet har hovedkontor og fabrikk på Moi i Rogaland. I Norge har den ellers fabrikker på Otta, i Egersund og på Arneberg.

Bedriftens forløper ble startet av Johannes Rasmussen i 1926 og bar den gangen navnet ”Fjældmammer trævarefabrikk”. Utviklingen skjøt for alvor fart utover på 1960 tallet da Rasmussen og hans tre sønner bla utviklet det anerkjente NorDan vinduet. Oppkjøpet av de tre øvrige bedriftene i Norge utover på 1900 tallet ble gjort dels for å øke produksjonskapasiteten og dels for å utvide produktspekteret ved kjøpet av en dør fabrikk i Egersund 1982 og ved kjøpet av fabrikk på Arneberg som produserte andre typer vinduer enn det selskapet allerede hadde i sitt sortiment.

75% av produksjonen omsettes i Norden. Konsernet har i dag også to produksjonsbedrifter i Sverige i hhv Bor og Tanumshede og en produksjonsbedrift i Wolsztyn i Polen.

4.5.1 Selskapets internasjonalisering

Produksjon av vinduer og dører er en bransje hvor graden av internasjonalisering er ganske lav. Samtidig har det i liten grad foregått standardisering av produktene hverken nasjonalt eller internasjonalt. Dette gjør at markedet blir fragmentert og gir rom for mange ulike produsenter. Hos flere betydelige kunder blir man i praksis underentreprenør på store bygg. Dette innebærer at man får en rådgiverfunksjon med å finne gode spesielle løsninger innenfor gitte tidsfrister. Det er viktig for selskapet å være profesjonell i disse funksjonene. Det selger man på.

Under deltagelse på forskjellige fagmesser opplevde selskapet at deres produkter, vinduer spesielt, ble oppfattet som ganske unike både hva kvalitet og tekniske løsninger angikk. Dette gav samtidig indikasjoner om at det kunne være et marked for produktene internasjonalt. De fikk blant annet henvendelser fra aktører som ønsket å få en agenturavtale om salg av produktene deres både i inn- og utland. En del slike agentavtaler ble inngått med varierende grad av suksess. Parallelt med dette startet bedriften også ren eksport av produktene til de nordiske land, Russland, Storbritannia og Irland. Fra Russland kom det i 1996 en stor ordre som gav en eksportøkning på 100 mill. NOK. I det videre forløp har internasjonaliseringen

hovedsakelig vært drevet frem av at man har sett markedsmuligheter fremfor det faktum at man har unik produktkvalitet i seg selv.

Etter hvert som man gjennom eksport fikk nyttig erfaring og innsikt i kultur og markedsforhold i de forskjellige land, fikk selskapet en forståelse av at det kunne vær lurt å bruke forskjellige strategier for å vinne videre innpass i de forskjellige land.

I Storbritannia har man ikke hatt noen tradisjon for å bygge hus av trematerialer. Derfor har også vinduer med andre substitutter til treinnramming vært det vanlige. 35-40% av dette er plastinnramming på de britiske øyer i dag. Da man for alvor valgte å satse hardere der i 2000 ble det gjort ved oppkjøp av en kjede av salgsselskaper. Selv om hvert av disse salgsselskapene gikk bra isolert sett så man likevel et rasjonaliseringspotensial ved å fusjonere fem av disse selskapene til ett selskap. Men denne prosessen medførte betydelig større problemer enn forventet. Dette skyldes blant annet at næringslivet i Storbritannia er mye mer hierarkisk oppbygget med ”rigide maktstrukturer” enn det som i dag er vanlig i norsk næringsliv.

Irland har selskapet valgt å satse på strategiske samarbeidspartnere på Joint-venture basis. Der levers mye innvendige dører som selskapet ikke produserer selv. Med man har likevel valgt å kjøpe slike dører fra Spania og Portugal for å kunne integrere dette i selskapets produktsortiment for å kunne fremstå som en totalleverandør.

Etter hvert ble det aktuelt å foreta direkte investeringer i produksjon i utlandet. Selskapet produserer varer for en meget moden bransje. Derfor mente bedriften det var en bedre strategi å kjøpe opp etablerte bedrifter i utlandet fremfor å satse på organisk vekst. Dette gir en mye raskere tilgang til markedet samtidig som de etablerte bedriftenes produkter er kjent i de respektive markeder. Det viser seg at det i praksis finnes en rekke hindre som må overstiges hvis man skal få til en organisk vekst.

Selskapet hadde i noen år betydelig grad av eksport til Sverige før man gjorde en konkret beslutning om å gjøre dirkteinvesteringer i produksjonskapasitet. I 2000 ble dørfabrikken BorDörren AB kjøpt opp og i 2005 ble vindusfabrikken Tanumsfönster AB kjøpt opp. I det svenske markedet er disse fabrikkenes merkevarer så godt innarbeidet at man foreløpig har valgt å beholde disse fremfor å skifte disse ut med NorDan som merkenavn. Men man foretar

hele tiden en løpende vurdering av dette forholdet. Når det gjelder Tanumsfønster har de en annen produktpakke enn det NorDan ellers har. Det har også vært en medvirkende faktor til at man har valgt å beholde dette som merkenavn. Ved dette kjøpet oppnådde man på det tidspunktet en markedsandel på ca 20%.

Av de produkter som selges i det svenske markedet under merkenavnet NorDan er ca halvparten produsert i Norge eller Polen mens kundene kanskje kan få det inntrykket at de er produsert i Polen. Når det gjelder konsernets virksomhet i Sverige har man at klart skille mellom strategi for merkevarebygging og strategi for produksjon.

Like etter tusenårsskiftet begynte produksjonskostnadene i Norge å bli faretruende høye. Spesielt fikk man en kraftig økning i lønnskostnadene. Som en følge av måtte bedriften vurdere å skaffe seg produksjonskapasitet i andre land hvor kostnadsnivået var lavere. Valget falt da i 2003 på Polen hvor selskapet først vurderte å kjøpe opp et helt konsern bestående av 15 fabrikker. Men etter nærmere vurdering fant man ut at dette medførte for stor finansiell risiko. Eierne krevde en sum som tilsvarte ca 8 ganger konsernets inntjening, mens NorDan bare var villig til å betale ca 4,5 ganger inntjeningen. En annen interessant faktor er at man i Polen vanligvis stiller mye lavere krav til arbeidskapital enn det man gjør i de skandinaviske land. Derfor var også benchmarking på arbeidskapital en viktig faktor i vurderingen av hva som var en fornuftig pris å betale for konsernet. Derfor bad Selskapet om å få kjøpe bare en av bedriftene i det polske konsernet. Da dette lot seg gjøre falt valget på en bedrift hvor det var lagt ned et spesielt arbeid for å skape en god bedriftskultur. Det viste seg at bedriftskulturen i betydelig grad matchet bedriftskulturen i NorDan. I 2003 kjøpte man derfor 50 % av aksjene i denne bedriften som ligger i Wolsztyn i Polen. I 2006 ble de resterende 50 % av denne bedriften kjøpt opp.

Hverken før oppkjøpet av denne bedriften eller per i dag har NorDan noe særlig salg av vinduer i det polske markedet. Men her ser de for seg et betydelig markedspotensial på litt sikt og vil utvikle en markedsplan for dette.

I Polen er den politiske og kulturelle risikoen også betydelig større enn i de skandinaviske land. På det tidspunktet den polske bedriften ble oppkjøpt hadde den hatt skandinavisk ledelse i 3 år. Etter oppkjøpet satte NorDan inn en av sine egne erfarne fabrikkjefer som leder av den polske fabrikk. Etter 5 år satte man så inn polsk ledelse.

Når konsernet foretar en direkte investering i utlandet, forventer de at den bør kunne gi et positivt driftsoverskudd etter 3 år. I tillegg til å fokusere på driftsoverskudd vurderer man også nøkkeltallene EBIT og EBITDA.

Da bedriften etablerte seg i Nederland med salgskontor, klarte man å oppnå lønnsomhet etter ca 3 år og hadde da en omsetning på ca 50 millioner NOK. Men så begynte man å oppleve nye hindringer ved at kom nye tekniske spesifikasjoner som var utformet slik at de i praksis bar preg av å være innrettet på en slik måte at de skulle virke konkurransehemmende for NorDan 's produkter.

I de forskjellige land som NorDan har etablert sin virksomhet i, har forskjellige typer nettverk fått en økende betydning. Det er viktig at de er medlem av nasjonale bransjeorganisasjoner og at selskapet knytter seg opp mot relevante forskningsinstitusjoner.

I flere av de land selskapet produserer og selger sine varer i, er det vanskelig å få inn betalingen for leveransene til avtalt tid. Inndrivelsesrutinene er ikke like gode som i Norge. Det er også en lavere terskel for å holde igjen betydelige andeler av betalingen ved eventuelle mindre feil ved leveransene. Derfor er det meget viktig å unngå feil ved leveranser og samtidig være pinlig nøyaktig med å overholde avtalt leveringstid. I Polen og resten av Øst Europa finnes ikke fungerende inkassoordninger. I Mellom Europa finnes ingen produsentbeskyttelse. Der er kostbare rettssaker eneste alternativ.

4.6 "Byggevarekonsernet"

Byggma ASA er en av Nordens ledende produsenter av byggevarer. Konsernet har ca 1000 ansatte og en omsetning på ca 2 milliarder NOK (2007). Konsernet har sitt hovedkontor og en produksjonsbedrift i Vennesla 15 km nord for Kristiansand. I Norge har det ellers fabrikker i Lyngdal i Vest Agder og på Birkeland i Aust Agder.

Konsernet ble til ved at industrimannen Geir Drangland i løpet av 1990-tallet kjøpte opp en majoritetsandel av det den gang børsnoterte Norsk Wallboard AS. Han kjøpte også opp flere andre byggevarebedrifter og la alle disse inn i konsernet Byggma ASA som i dag er børsnotert på Oslo børs. I følge konsernets egne nettsider eier de i dag produksjonsbedriftene Forestia AS, Fibo-Trespo AS, Huntonit AS, Uldal AS, Sasmox OY, Swedlite AB, Mansonite AB,

Byggma Belysning AS, og Aneta Belysning AB samt salgsselskapene Huntonit AB i Sverige, Respatex Int.Ltd i England og Fibo-Trespo Inc. i USA.

Konsernet innehar bla. varemerkene "Huntonit" finerplater, "Fibo-trespo" baderomspanel, "Ulldal" vinduer og dører og "Forestia" som produserer forskjellige typer plater og bjelker. Tre av konsernets produksjonsbedrifter ligger i Sverige og en i Finland.

4.6.1 "Selskapets internasjonalisering"

Den mest internasjonale delen av dagens Byggma konsern er det opprinnelige selskapet Fibo Trespo AS. En del av dette selskapet ble fisjonert ut da Byggma kjøpte opp Fibotrespo i 1997. Den utfisjonerte delen som produserer laminatgulv heter i dag Alloc AS og har hovedkontor og produksjon i Lyngdal. Alloc AS er igjen eid av det belgiske konsernet Beaulieu International Group. Da det er av interesse for problemstillingen i denne oppgaven holder jeg et lite sideblikk også på dette selskapets utvikling i den tiden som er gått etter fisjonen. Historien begynte da Fibofabrikken ble bygget i Lyngdal i 1952. I løpet av 60-årene startet fabrikken produksjonen av høytrykkslaminat. I de 20 neste årene drev fabrikken mye eksport av laminatgulv. Den ble gradvis utviklet gjennom mer eller mindre tilfeldige kontakter som man fikk på eksportmarkedet gjennom ulike aktiviteter som for eks. deltagelse på varemesser. Tidlig på 90-tallet lå eksportvolumet på ca 10 millioner m² mens volumet i dag ligger på ca 500 millioner m². Etter mye eksport til det europeiske markedet satset selskapet for alvor i stort tempo i USA i 1994-95. Det ble etablert kontakt med et amerikansk selskap som importerte laminatproduktene og solgte disse gjennom en 13-14 forskjellige distributører rundt om i USA. Samtidig hadde Fibo AS ansvaret for markedsføringen av produktene på det amerikanske markedet. Kostnadene for dette ble lagt inn som et påslag i de importprisene som det amerikanske selskapet måtte betale. Det amerikanske selskapet fikk med andre ord en lavere fortjenestemargin men fikk sterkt reduserte salgs- og markedsføringskostnader. Denne strategien ble valgt fordi produktet var så ukjent i USA og man hadde selv de beste forutsetninger for å markedsføre dets kvaliteter. Samtidig vant man da også egen erfaring i markedet.

I 1997 var det amerikanske markedet for laminatproduktene blitt så modent at Fibo etablerte et eget salgsselskap samtidig som de sa opp distributøravtalen. Salgsvolumet ble etter hvert så betydelig at de også anså det nødvendig å etablere egen produksjon i USA. Derfor bygget de

en egen laminatfabrikk i Racine i Wisconsin. Dette skjedde omtrent på den tiden laminatgulvproduksjonen ble fisjonert ut til Alloc AS i 1997.

Alloc har fortsatt å selge produktene gjennom et nasjonalt distribusjonsnettverk i Nord-Amerika som også har håndtert salg til Sør-Amerika. De senere år har markedet for produktene i USA blitt betydelig redusert. På grunn av denne utviklingen er driften ved fabrikkene sterkt redusert og selskapet vurderer en fullstendig nedleggelse av denne fabrikkene. De nærmere omstendigheter rundt dette blir ikke behandlet i denne oppgaven siden Alloc ikke er et av casene.

Etter utfisjoneringsen av laminatgulvproduksjonen er veggpanel til badrom blitt hovedproduktet til Fibo Trespo. England etablerte selskapet eget salgsselskap ganske tidlig på 1980-tallet for å introdusere dette nye produktet. Da det ikke fantes produksjon av nært relaterte produkter var organisk vekst den eneste aktuelle etableringsform. De 3-4 første årene gikk salget med underskudd. Men etter dette har det gått i pluss og går i dag meget bra. I løpet av de siste årene har man også introdusert badromspanel også i Sverige hvor man allerede hadde et eget salgsselskap som var felles for alle Byggmas produkter. I Danmark og Beneluxlandene har man også gjennomført en vellykket satsing etterlignende mønster. I USA gjorde man et fremstøt gjennom en mer gradvis satsing. Men dette ble ikke vellykket og salget ble stengt ned igjen.

Byggma konsernet har også betydelig virksomhet i Sverige. Etter at man i flere år hadde drevet eksport av Huntonit plater dit ble det etablert et eget salgsselskap i landet som i dag tar seg av salg og markedsføring av alle konsernets produkter. På slutten av 1990 tallet begynte man å tenke mer design. Man hadde solgt malte plater i noen år. Nå begynte man å lage riller i platene. For undertegnede gav dette en klar illusjon om at man ser på loddrett stilt panel, ved en observasjon av dette produktet i bedriftens lokaler.

I 2008 kjøpte konsernet opp selskapet Mansonite i Umeå i Nord-Sverige. I Byggma hadde i flere år vært bedriftens største kunde ved at de hadde kjøpt bjelker fra dem og integrert dem med sine egne plater til ferdigprodukter. Samtidig kjøpte man også en platefabrikk som lå vegg i vegg med denne. I tillegg til at produktkjeden ble integrert fikk man også tilgang til nye markeder.

Det ble etter kort tid også bygget en ny fabrikk. Men tidspunktet viste seg etter hvert å bli noe uheldig ved at det kom nedgangstider med sterkt redusert byggeaktivitet. I denne prosessen skiftet man også ut ledelsen i det svenske datterselskapet og reduserte antall ansatte betydelig. Nye leverandøravtaler ble også inngått.

I Finland kjøpte man opp selskapet Samsonite som produserer plater som er en mellomting mellom gips- og treplater. Disse platene får unike egenskaper ved at de både blir meget varmebestandige og også tåler mye fysiske belastninger. De egner seg derfor meget godt i skolebygg. Dette selskapet har hatt dårlig lønnsomhet og har bare så vidt godt i balanse. Samtidig har det også holdt til i leide lokaler. Da leieavtalen nylig ble oppsagt av utleier måtte man gjøre vurderinger av om man skulle bygge egne lokaler i dette området for å fortsette produksjonen der, flytte produksjonen til et lavkostland som f. eks Kina eller om man skulle selge produksjonsutstyret. Hovedsakelig på grunn av den dårlige lønnsomheten valgte man nå (2009) å legge bedriften ned og selge produksjonsutstyret til et selskap som trolig setter dette opp i Pakistan eller et annet lavkostland i Asia.

Byggma driver en del import av lamper og lampeprodukter fra Kina. Noe av dette er halvfabrikata som settes sammen ved egen fabrikk her i Norge. Dette er mer en tradingpreget virksomhet.

Ved valg av etableringsform i de forskjellige internasjonale markeder har konsernet i første rekke et klart produktfokus. Man velger forskjellige strategier for forskjellige produkter. Selve produktet settes inn i et situasjonsbetinget fokus mht både marked, lønnsomhet, råvaretilgang etc. Produktets fase i produksyklusen er ofte en sentral faktor for måten man satser på. Det er et sentralt poeng at det ikke lønner seg å eksportere såkalte "commodity-pregede" produkter over noe særlig avstand fordi fraktkostnadene da raskt vil utgjøre en for stor andel av produktets pris. Man klarer ikke å konkurrere med andre substitutter i markedet. Mens fraktkostnadene på huntonitplater gjerne kan utgjøre ca 10 % ved eksport, vil de på baderomspanel fra Fibo Trespo gjerne bare utgjøre 4-5%. Dette betyr at hvis man skal konkurrere om salg av Huntonitplater i utlandet, må man etablere produksjon av slike plater i eller i umiddelbar nærhet av dette markedet, mens Baderomspanel fra Fibo-Trespo kan eksporteres eller fraktes for eget salg over større avstander med større grad av lønnsomhet.

Et aktuelt alternativ for ”commodity produkter” kan vær ”å få en direkte avtale med produsenter i et annet land som bruker Byggmas produkter som en del av egen videreforedling.

Konsernet finner ikke at institusjonelle krav fra myndigheter og andre har hatt økende betydning for valg av etableringsform i de ulike markeder. Men det økende miljøfokus man har i samfunnet kan ha enkelte indirekte virkninger i den retning. F. eks kan tilgang på tømmer være et problem i enkelte områder ved at mye trevirke går til produksjon av miljøvennlige trepellets til forbrenning for energiproduksjon.

Når det gjelder lovreguleringer har man i noen land opplevd plutselige endringer i produktspesifikasjoner, som har den hovedhensikt å presse ut Byggmas produkter til fordel for andre produkter. I Sverige skjedde dette helt tydelig. Selskapets produkter hadde vært godkjent i landet i likhet med i en rekke andre land som Finland og Storbritannia. Så innførte svenske myndigheter plutselig nye produktspesifikasjoner som kom i tillegg til EU’ s standardisering. Men disse problemene klarte konsernet å kompensere for.

Man kan heller ikke si at det har noen direkte innvirkning på måten konsernet måler sin verdiskapning på. Når konsernet kjøper opp en bedrift i utlandet, prøver man å få den til å gi et positivt overskudd fra dag 1. I de tilfeller man ikke klarer dette, bør den i hvert fall gi et positivt driftsoverskudd i løpet av en 3 års periode. De bruker vanlige finansielle krav til lønnsomhet uten at man må fire noe på disse for å ivareta selskapets renomme i forhold til andre samfunnsmessige krav.

4.7 Kategoribasert analyse

De spørsmål som ble stilt under de halvstrukturerte caseintervjuene var et resultat av den valgte problemstilling for oppgaven, de teoristudier som jeg gjorde i forkant av datainnhenting og den modell for internasjonalisering som jeg endte opp med i denne prosessen. Den informasjon som fremkommer i den deskriptive gjennomgangen av de ulike casene er derfor i hovedsak generert ut fra de omfattende svar som intervjuobjektene gir på disse spørsmålene. Som et resultat av de stilte spørsmål og sentrale momenter i svarene, fant jeg fram til noen analysekategorier for casene. De forskjellige casebedriftene blir videre analysert i forhold til disse kategoriene.

4.7.1 Motivasjonen for de første internasjonale operasjoner

Vakuumpplastprodusenten som utelukkende driver eksport som sin internasjonale virksomhet per i dag overtok en del kunder og kundesegmenter fra Dyno AS som den ble fisjonert ut fra. Hvordan Dyno i sin tid opparbeidet de internasjonale markeder for den tilsvarende virksomheten kjenner jeg ikke til og det faller utenfor rammen av denne studien. Men Gyliplast har altså startet opp internasjonalt umiddelbart med kunnskapen om et etablert internasjonalt marked som kunne utvikles videre.

Hydraulikkspesialistens grunnlegger Gunnar Ellefsen hadde en bakgrunn fra den norske handelsflåten som maskinsjef. Gjennom en aktiv karriere i dette yrket hadde han sett at det fantes et betydelig marked for reisereparasjoner i skipsfartsnæringen og også et stort marked for relaterte mekaniske produkter. Dette gav støtet til den videre utviklingen som er beskrevet i caset.

For turklærspesialisten er det ganske tydelig at muligheten for å utvikle et eget merkevarekonsept innen turtøy som kan selges til konkurransedyktige priser i hjemmemarkedet basert på omfattende ordreplassering ved tekstilbedrifter i land med lave produksjonskostnader i Asia er motivasjonen for å starte ordreproduksjon i Kina. Dette samsvarer bra med Dunning's (1998 og 2005) modell når det gjelder lokaliseringsspesifikke fordeler selv om det ikke medfører direkte investeringer i produksjon.

Da Hugo Vold grunnla lystbåtprodusenten "Windy" gikk 100 % av markedet til eksport. Dette er et interessant funn som forteller tydelig at etableringen må ha vært motivert av kunnskap om et marked "der ute". Noe mer om hvordan denne kunnskapen ble generert av bedriftens grunnlegger er ukjent for meg. Han kan allerede fra starten hatt tanker om å selge båtene også på det norske markedet. Eksporten kan ha vært et ledd i et markedsføringsfremstøt mot det innenlandske markedet hvor salget kom i gang omtrent ett år etter oppstart.

For "vindus- og dørprodusenten" var det i følge respondenten bedriftens opprinnelige produkt, vinduene som ble oppfattet som spesielt interessante på messer fremfor det faktum at markedet for vinduer eksisterte i utlandet. Bedriftens spesielle styrke på produksiden gav altså trolig støtet til den første internasjonale satsningen. I det videre forløp av bedriftens

internasjonalisering er det nok markedet som i større grad ble avgjørende for de valg som ble truffet.

Byggevarerkonsernet har en så omfattende virksomhet og så mange forskjellige produkter at det er vanskelig å peke på noen spesielle avgrensede årsaksfaktorer som har ført til konsernets første internasjonale operasjoner. Men en fellesnevner ser ut til å være markedsmuligheter, spesielt for de produktene som har et mer unikt preg i noe høyere prisklasse. Dette gjelder spesielt produktene til Fibo-Trespo.

4.7.2 Valg av operasjonsform med begrunnelse

Vakuumplastprodusenten har så langt valgt eksport som sin eneste operasjonsform internasjonalt. Dette fungerer bra nå man er underleverandør og har stabile kunder over tid. I markeder man kjenner godt blir investeringer i direkte produksjon vurdert fordi dette kan gi større nærhet til kundene. Man vil da gjøre oppkjøp av etablert produksjon fordi dette gir lavere investeringsbehov raskere tilgang til markedet og utvidelse av kompetanse sammenlignet med oragansik vekst. Dette tenderer litt mot internaliseringsspesifikke fordeler hos Dunning (1988, 2002) En mer trinnvis utbygging kunne være aktuelt i et marked med større kulturforskjeller i forhold til Norge. Her ser vi elementer av Johanson og Vahlne (2006).

Hydraulikkspesialisten valgte forskjellig operasjonsform for sine to utenlandske operasjoner. I Brasil valgte de agenturavtale fordi man fikk noen tilfeldige kontakter som hadde gode forutsetninger for å være agenter pga. av sin lokale tilknytning. I Houston i USA valgte man derimot å satse på et eget salgskontor fordi man så det som nødvendig å være tilstede i dette sentrale området for oljebransjen for å bli oppfattet som seriøse. Dette er et klart eksempel på lokaliseringsspesifikke fordeler hos Dunning (1988). I forkant av disse etableringene hadde bedriften drevet omfattende eksport til disse markedene i tillegg til at man hadde vært underleverandør til større integrerte produktpakker fra andre selskaper.

Turklærprodusenten valgte ordreproduksjon i et lavkostland i Asia for å kunne klare å være konkurransedyktige på pris i det norske hjemmemarkedet. Valget er styrt ut fra det Dunning (1988, 2006) kaller lokaliseringsspesifikke fordeler selv om ikke dette innebærer direkte investeringer. Når de skal etablere salg av sine produkter i utlandet vil de på et tidlig tidspunkt gå tungt inn i markedet og investere direkte for å ha kontroll på merkevare og distribusjon.

Igjen ser vi her at de velger i forhold til sine eierspesifikke fordeler (Dunning, 1988, 2001). Samtidig vil bruk av lokal arbeidskraft være et annet eksempel på en lokaliseringsspesifikk fordel.

Lystbåtprodusenten benytter selvstendige salgsrepresentanter som de følger meget godt opp og har tette relasjoner til. Dette gjør at selskapet kan sikre kvalitet i salg og service av båtene samtidig som kundene føler at de har nærhet til leverandørene ved at disse er lokale. Selv om ikke dette er direkte investeringer kan man si at selskapets måte å gjøre dette på inneholder elementer av alle de tre forklaringsparametrene som Dunning (1988,2001) opererer med. De dyktige lokale forhandlere representerer de "lokaliseringsspesifikke fordeler". Den tette oppfølgingen av disse på produktkunnskap og markedsføring tenderer mot internalisering i en litt mer moderne utgave av begrepet ved at det dynamiske tette nettverket med dem gir gjensidige forpliktelser og effektivitet. (Dunning , 2001, 2006).

Windys valg av Sverige som land for oppkjøp av produksjon når man trengte kapasitetsutnyttelse var at man på denne måten fikk et ferdig etablert produksjonsanlegg med kompetanse innenfor det produktsegmentet man ønsket. Selskapet foretar da direkte investeringer for å øke sin eierspesifikke kompetanse samtidig som de også vil kombinere den med sin eksisterende kompetanse. Her ser man elementer av Dunnings eierspesifikke fordeler. Når Sverige også blir valgt fordi det ligger innenfor EU ser man en klar kobling til Dunnings teori om at institusjonelle forhold i større grad enn tidligere påvirker måten lokaliseringsspesifikke fordeler utnyttes på (Dunning, 2001).

Vindus- og dør produsenten drev i flere år ren eksport kombinert med agentavtaler i noen land. En del av agentavtalene kom i stand som følge av mer eller mindre tilfeldige kontakter som man fikk på messer, er eksempler på at muligheter kan dukke opp som følge av engasjement som en uavhengig parameter (Johanson og Vahlne, 2006).

Selskapet har brukt litt forskjellig strategi i de forskjellige land. Produktet og dets stilling i markedet er av sentral betydning for hvilke valg som gjøres. I Storbritannia valgte man etter en lengre periode med eksport å kjøpe opp en hel kjede av salgsselskaper som så ble integrert til et selskap. De fikk da et bedre apparat for å introdusere egne produkter og kunne dermed få større markedsandel. På grunn av store kulturforskjeller i organiseringen av britiske bedrifter som kom tydelig til uttrykk i denne prosessen har selskapet så langt valgt å ikke

investere i egen produksjon i landet. En slik strategi som innebærer forsiktighet med direkte investeringer i et marked med større ”psykisk distanse” til hjemlandet, finner man støtte for i modellen til Johanson og Vahlne (1990).

I Sverige valgte man etter noen år med eksport å kjøpe opp eksisterende produksjonsbedrifter som har produkter som er innarbeidet i markedet med sine kjente merkenavn. Dette har gitt dem en raskere markedsadgang til et produktmarked som er ganske modent. Selskapet har på denne måten investert i produksjon som gir eierspesifikke fordeler (Dunning, 2001). Investeringen i en produksjonsbedrift i Polen ble gjort for å redusere produksjonskostnadene. Dette er altså en utnyttelse av lokaliseringsspesifikke fordeler (Dunning, 2001). Samtidig har dette også gitt muligheter for internalisering ved at en del av de varene som selges i det svenske markedet under merket NorDan er produsert i Polen eller i Norge (Dunning, 2001).

Byggevare konsernet har valgt forskjellige strategier som er stor grad er styrt ut fra hvilket produkt man skal selge i de enkelte land. Det er ofte avgjørende hvilket stadium produktet har nådd i sin antatte livssyklus. For produktene fra Fibro-Trespo som omsettes i høyere prissegmenter har eksport vært lønnsomt. Man har etablert god kontakt med faste distributører. I noen tilfeller som i USA har slike distribusjonsavtaler blitt erstattet av at selskapet har etablert egne salgsselskaper. Dette engasjementet førte etter hvert til at man så enda bredere markedsmuligheter ved å investere i en egen produksjonsbedrift i Wisconsin. Her ser vi igjen et klart eksempel på en trinnvis utvikling med økende grad av engasjement. (Johanson og Vahlne, 2003).

Ved internasjonalisering av de mer ”commodity pregede produkter” som for eksempel Huntonitplater og mer tilgrensende produkter som f.eks bjelker får vi i caset vite at man må være tilstede med produksjon i markedet for å være konkurransedyktige. Det lønner seg ikke å eksportere disse varene over for store avstander fordi fraktkostnadene da vil utgjøre en uforholdsmessig stor andel av produktet. Derfor har man etter noe eksport valgt å kjøpe opp eksisterende produksjonsbedrifter i Sverige og Finland. Dette må sies å være et eksempel på hvordan produktets art fremtvinger bruk av lokaliseringsspesifikke fordeler som nærhet til markedet og billigere arbeidskraft (Dunning, 2001)

4.7.3 Betydningen av nettverk

Vakuumpplastprodusenten forteller at de har stor nytte av industrielle nettverk spesielt i forhold til produktutvikling og design. Dette nettverket befinner seg spesielt i de land hvor produktene eksporteres til som Sverige og Danmark.

Hydraulikkspesialisten legger ikke så stor vekt på betydningen av nettverk i utgangspunktet, men i samtalens forløp avdekkes det likevel at tilstedeværelsen i Houston, både med eget salgskontor og deltagelsen på den internasjonale oljemessen genererer et nyttig nettverk for selskapets markedsføring. Plasseringen på Norges Eksportråds stand på oljemessen er også et godt eksempel på hva et nasjonalt basert nettverk fra hjemlandet kan bety for den internasjonale satsingen. Dette må karakteriseres som et multiaktørnettverk (Johanson og Vahlne, 2006)

Turklærprodusenten legger heller ikke innledningsvis stor vekt på betydningen av nettverk men trekker så frem bedriftens deltagelse i nettverket ”initiativ for etisk” handel som et eksempel på dette. Selskapet har også en viss tilknytning til flere slike ideelle sammenslutninger. Disse kontaktene må sies å ha et nettverkspreg. Det kan virke som om flere av casebedriftene har formelle og uformelle kontakter som har et klart nettverkspreg uten at de selv tenker over at det hører inn under nettverksdefinisjonen.

For lystbåtprodusenten representerer deltagelsen på de store båtmessene både nasjonalt og internasjonalt kanskje det klareste eksempelet på nettverk av den informasjon som fremkom i caseintervjuet. Der etableres det viktige relasjoner som har betydning for både salg og produktutviklingen. Samtidig må det klyngebaserte nettverket av båtprodusenter Arena som er initiert av det norske Næringsdepartementet, sies å være et klart eksempel på nettverk. I dette nettverket er det en uttalt ambisjon at man også skal arbeide for å utvikle salg og markedsføring internasjonalt. Prosjektledelsen arbeider også proaktivt for å utvide nettverket til samarbeid med forsknings og utviklingsmiljøer og samarbeid med andre bransjer. Dette viser at styrke på hjemmebane øker potensialet for å internasjonalisere bedriften (Nadkarni og Perez, 2007).

Vindus- og dørprodusenten peker på at det stadig er blitt viktigere å være medlem av nasjonale bransjeorganisasjoner og at man knytter seg opp mot relevante

forskningsinstitusjoner. Dette viser igjen at multilaterale nettverk har økende betydning slik Johanson og Vahlne(2006) mener.

Byggevarekonsernet bekrefter i caset at nettverk har stor og økende betydning. Det er et viktig i prosessen med å skaffe til veie nødvendig erfaring og kunnskap om de markeder i utlandet som man vil utvide virksomheten til. Man kan se konturene av dette i oppbyggingen av salgsorganisasjonen med eget salgsselskap i USA og kanskje i enda sterkere grad i Sverige hvor man etter hvert har etablert et felles salgsselskap for alle konsernets produkter. Her vil trolig det brede produktspekteret gi synergieffekter mellom aktører i forskjellige bransjesegmenter.

4.7.4 Oppdagede muligheter gjennom internasjonalt engasjement

Vakuumpplastprodusenten oppdaget en mulighet til å bli stor leverandør av sine produkter til kjøleindustrien da en av deres store kunder ble oppkjøpt av et stort gresk firma. Dett er igjen et klart eksempel på at muligheter kommer til syne gjennom internasjonalt engasjement. Selskapet valgte å ikke satse på denne muligheten trolig fordi man ikke var en stor nok som aktør i markedet.

Hydraulikkspesialistens grunnlegger oppdaget mulighetene for å utvikle enkelte spesialprodukter for skipsfart og oljeindustri når han og hans firma drev reisereparasjonsvirksomhet internasjonalt. Dette er trolig et godt eksempel på at muligheter i det internasjonale markedet oppdages som et resultat av internasjonalt engasjement. I dette tilfellet la det tilsynelatende også grunnpilaren for selskapets fremtidige suksess.

For turklærprodusenten fremkommer det ikke noe typisk eksempel på oppdagelse av muligheter som følge av ordreproduksjonen i Kina utover det faktum at man samtidig har et lite blikk på markedsmulighetene også i produksjonslandet.

Lystbåtprodusenten gir klart uttrykk for at de gjennom deltagelse på messer får mange innspill fra kunder om deres ønsker til båtenes utforming. Samtidig besøker også de ulike utstillerne hverandre på messen i en åpen og fortrolig tone. Dette kan man si har et element av uformell benchmarking. Dette er klare eksempler på at nye impulser og dermed muligheter avspeiles gjennom engasjement på internasjonale båtmesser.

Vindusprodusenten fikk gradvis en økende oppmerksomhet for sine spesielle produkter gjennom deltagelse på messer. Flere henvendelser kom fra potensielle agenter. Her ser man en prosessuell generering av kunnskap som en følge av engasjement internasjonalt i samsvar med modellen til Johanson og Vahlne (2006).

Byggevarekonsernet gir uttrykk for at de ved flere anledninger har hatt opplevelsen av at de ser nye muligheter for produkt og produktutvikling som følge av internasjonalt engasjement. De trekker spesielt frem Fibo-Trespos veggpanel som et eksempel. Nye trender på design har man funnet på denne måten flere ganger. Dette gjenspeiler også nye markedsmuligheter.

4.7.5 Betydningen av institusjonelle krav

Hydraulikkspesialisten forteller at brasilianske myndigheter øver et press på internasjonale aktører i oljeindustrien for å få dem til å benytte mest mulig lokale underleverandører. Dette er i tråd med tradisjonell politikk for å beskytte eget næringsliv rundt om i verden. Men denne linjen bryter med mer moderne frihandelspolitikk slik den praktiseres i EU landene med friflyt av varer og tjenester. Dette er et eksempel på at myndighetens politikk legger føringer på måten man kan drive virksomheten i et land. Hvorvidt det i Brasil er direkte avgjørende for Hydraulikkspesialistens valg av operasjonsform er mer usikkert. Men det er likevel et element av det Dunning (2006) kaller institusjonelle føringer som påvirker utnyttelsen av selskapsspesifikke fordeler.

Turklærspesialistens sterkt etiske holdning i utøvende virksomhet er et meget tydelig eksempel på hvordan et selskap retter seg både etter myndigheters politikk og press fra interessegrupper for å drive på en måte som ivaretar menneskerettigheter og som er miljøvennlig, (Dunning, 2006, 2008). Selskapet har definert sine egne "Codes of Conduct" som de tydelig har bekjentgjort overfor bedriftene. De har alliert seg med "kinesisk LO" som gjennomfører uanmeldte besøk ved bedriftene for å undersøke om forholdene samsvarer med selskapets krav. Spesielt er selskapet nøye med at de betaler en rettferdig pris til de kinesiske bedriftene slik at disse kan betale sine arbeidere en anstendig lønn etter kinesiske forhold. Samtidig legger selskapet ut en oppdatert liste over de bedrifter som produserer varer for dem med en rekke utfyllende opplysninger om kundeforholdet.

For lystbåtprodusenten var valget av Sverige som land for å investere i produksjon delvis bestemt av at landet ligger innenfor EU. Dette er altså igjen et eksempel på hvordan overnasjonale institusjoner påvirker lokaliseringsspesifikke fordeler, Dunning (2006, 2008).

Vindusprodusenten opplever i Polen at man utsettes for et rigorøst byråkrati med f. eks undertegnelse av styreprotokoller på mangfoldige sider uten at dette har noen reell praktisk kontrollfunksjon. De beretter også om at de i flere EU land utsettes for plutselige endringer i tekniske spesifikasjoner som er promotert av nasjonale konkurrenter tilsynelatende i den hensikt å presse NorDans produkter ut av markedet. Dette er et interessant element. På den ene siden kan man si at EU's regler for å sikre fri flyt av produkter varer og tjenester er i samsvar med Dunning's (2006) teori om at store internasjonale Institusjoner påvirker settet av fordeler i "Det eklektiske paradigme (Dunning, 1988, 2006)". På den annen side klarer altså subkulturelle produsenter å undergrave reglene for fri konkurranse ved å få myndighetene til å innføre dysfunksjonelle lovreguleringer. Men dette må vel også betraktes som en del av økt innflytelse av myndighetenes reguleringer (Dunning, 2006, 2008). For vindusprodusenten ble slike reguleringer et så stort problem at det var en medvirkende årsak til at selskapet trakk seg ut av det nederlandske markedet.

Byggevarekonsernet har også opplevd konkurransevidende reguleringer fremtvunget av konkurrenters press overfor lovgivende myndigheter. De beretter om tilfeller bla. i Sverige som de har klart å overkomme.

4.7.6 Måling av verdiskapning

Det er en gjennomgående trend i alle casene at man forventer at et engasjement i utlandet må gi et overskudd etter 2-3 år. Selskapene bruker vanlige finansielle nøkkeltall for å måle lønnsomheten uten at man firer noe på disse kravene for å tilpasse seg andre samfunnsmessige krav for å styrke bedriftens renommé. Den vanlige holdningen hos selskapene er at en samfunnsansvarlig holdning vil være det mest lønnsomme over tid. Men det er viktig som det poengteres av lystbåtprodusenten, at f. eks miljøkravene utformes slik at de får aksept hos kundene. Hvis de blir urimelige og særnorske, vil dette langsomt kunne kvele norsk industri til fordel for utenlandske konkurrenter.

Vindusprodusenten oppgir at de mye fokuserer på driftsoverskudd og EBITDA som på norsk i praksis tilsvarer "Driftsresultat før avskrivninger og ev. nedskrivninger på goodwill".

Ingen av casebedriftene er av den oppfatning at institusjonelle og kulturelle føringer er noen hovedparameter for valg av etableringsform. De virker derfor heller ikke som om de bruker slike parametre som tilleggsbetingelser når de vurderer suksess slik (Brouthers, 2002) tar til orde for. Men selv om de ikke trekker det inn i som vurderingskriterier, er det jo et faktum at de i sine strategivalg underveis har tatt hensyn til lovreguleringer og andre kulturelle føringer. Dette betyr at slike vurderinger da er indirekte med på å bestemme om driften blir lønnsom.

4.8 Sammenfattende analyse

De enkelte casebedrifters erfaringer i forhold til de utvalgte kategorier bør sammenstilles for å se om det er mulig å finne noe mønster i det empiriske materialet. Eventuelle funn av slike mønstre må så sammenstilles med problemstillingen og modellen som er basert på denne. Som et ledd i denne prosessen er de enkelte casebedriftenes respons på de valgte kategorier satt opp i tabell 4.1. etter en metode anbefalt av Repstad (1998). Kategorien verdiskapning er utelatt i tabellen i hovedsak av plasshensyn. Men samtidig var svarene fra respondentene nokså ensartede som beskrevet i forrige delkapittel. Derfor svekker det ikke tabellens informasjonsverdi i noen særlig grad.

Av tabell 4.8.1 ser det ut til at selskapenes opplevelse av til dels unike produkter som antas å ville kunne få et marked i utlandet i flere tilfeller er hoveddriveren for å foreta en internasjonalisering av selskapet. Dette blir spesielt uttalt av respondentene hos ”Vindus- og dørprodusenten” NorDan As ” og hos byggevarekonsernet ”Byggma ASA”. Men vi ser det samme hos Hudraulikkspesialisten selv om det kanskje ikke blir så direkte uttalt av selskapets respondent. En annen sentral forklaringskomponent er kunnskapen om at ”det finnes et marked” for deres produkter enten fordi de er unike eller fordi de representerer gode substitutter for andre produkter som finnes i markedet allerede.

Tabell 4.1 Hovedkategorier i bedriftenes internasjonalisering

	Motivasjon for internasjonale operasjoner	Valg av Operasjons - form	Betydningene av nettverk	Oppdagelse av muligheter	Inst. påvirkning
Vakuumplast - produsenten	Et eksisterende marked	Eksport Mulig dir.inv. i prod.	Stor bet.	Bekreftes Med et godt eks.	Ingen spes eks
Hydraulikk spesialisten	Selvoppdagede muligheter for nye prod. Og markeder	Eget salgskontor Agentur	En viss bet.	La grunnlaget for oppstart.	Et godt eks fra Brasil
Turklær spesialisten	Lave kostnader	Ordreprod	En viss bet i forh. til etisk profil	Ingen spesielle eks.	Er selv meget proaktiv
Lystbåt Produsenten	Et marked der ute	Selsvts. salgssrepr. Egen prod	Stor bet. i forb med messer.	I stor grad på messer	Ved valg av prodl.
Vindus- og dør produsenten	Unike produkter's muligheter ute	Eksport Agenturer Egne salgskont. Egen prod.	Viktig med medlemska i bransjeorg.	Har skjedd I forh til prod og markeder	Byråkrat i Konkur. vrid. regelver
Byggevare konsernet	Et marked for til dels spesielle produkter	Eksport Salgsselska Egen prod.	Nettverk viktig i forh. til messer etc.	Har skjedd i forh til prod og markeder	Konkur. vrid. regelver

Marked og produkt må selvsagt sees i sammenheng. Her finner vi klare eksempler på at den kompetanse og teknologi som man er god på i hjemmemarkedet også vil ha et marked i utlandet slik dette beskrives av Nadkarni og Perez (2007).

Byggevarekonsernets representant forteller at de selv tok seg av markedsføringen av Fibro-Trespos laminatprodukter i det amerikanske markedet samtidig som det ble solgt av selvstendige importører. Dette ble gjort fordi man selv var best til å markedsføre produktets spesielle egenskaper fordi importørene hadde for liten kunnskap om dette. Her finner vi et tydelig eksempel på at man også kan utnytte sin administrative og organisatoriske kompetanse fra hjemmemarkedet til å introdusere produktet på den internasjonale arena. Dette stemmer bra overens med Nadkarni og Perez (2007) poengtering av at også beslutningsmessig kompetanse er en styrke som kan spille en avgjørende rolle for selskapets internasjonale fremstøt.

Valg av operasjonsform i disse casene er også i flere tilfeller i betydelig grad styrt av produktets art og markedet for dette. De klareste eksemplene på dette er nok byggevarekonsernet som sier at for ”commoditypregede” produkter utgjør ofte fraktkostnadene en så stor del av produktets utsalgspris at dette fremtvinger produksjon i nærhet til markedet for å bli konkurransedyktige. Men en lignende filosofi legges til grunn hos ”Vindus- og dørprodusenten” som finner å måtte ha produksjon for å bli konkurransedyktig i modne markeder internasjonalt.

For lystbåtprodusenten kan man også si at markeds og kostnadselementer er styrende for valg av operasjonsform. De mener at det ville være vanskelig og kostbart å oppnå den samme kundelojaliteten med nærhet til forhandlerne om man skulle ha opprettet egne salgskontorer. Hydraulikkspesialisten sier at markedet i Houston området er av en slik art at man må være tilstede for å bli oppfattet som seriøse. Turklærprodusenten vil også for sin fremtidige internasjonalisering gå tungt inn i de aktuelle land for å være tilstede og betjene markedet på en mer seriøs måte på et tidlig tidspunkt fremfor å gå veien om å benytte agenturer eller andre selvstendige representanter.

Alle casebedriftene bekrefter at nettverk er viktig og har en økende betydning. Flere av dem later til å ha aktiv nytte av nettverk uten å være bevisst på at dere relasjoner faller inn under dette begrepet på det tidspunktet intervjuet finner sted.

De fleste av respondentene har eksempler på at nye muligheter er oppdaget gjennom internasjonalt engasjement. Spesielt kan man si at dette er tilfelle for Hydraulikkspesialisten i oppstartsfasen til bedriftens forløper. Det klareste eksempelet på slike muligheter i senere faser av driften finner vi hos Vakuumplastspesialisten som kunne fulgt med på lasset som stor underleverandør da en av deres kunder ble oppkjøpt av et stort gresk konsern.

Hos alle casebedriftene finner vi eksempler på at institusjonelle føringer har betydning for de hvordan selskapene agerer internasjonalt, men uten at det i noen særlig grad har direkte betydning for valg av operasjonsform eller operasjonsland. Ett unntak er kanskje lystbåtprodusentens valg av Sverige som et land som ligger innenfor EU. Det klareste eksempelet på at man har et aktivt forhold til institusjonelle føringer er likevel turklærprodusentens proaktive holdning til å ha en høy etisk standard og deres nettverkstilknytning i denne forbindelse.

Som diskutert tidligere virker det ikke som om noen av casebedriftene i noen særlig grad har latt institusjonelle føringer påvirke bedriftens lønnsomhetskrav i den hensikt å bedre bedriftens renommé. Grunnholdningen her er at en god etisk standard styrker bedriftens lønnsomhet over tid delvis som en følge av større internt samhold i bedriften og delvis som følge av større anerkjennelse og aksept hos de enkelte kunder eksternt.

5 Avslutning

Etter en omfattende drøfting og analyse av teoretiske og empiriske funn skal jeg her trekke noen konklusjoner og gi noen anbefalinger til bedrifter som skal internasjonalisere sin virksomhet. Det vil videre bli redegjort for enkelte utfordringer jeg har møtt ved oppgaven og en evaluering av den. Det vil også bli gitt noen anbefalinger til videre forskning.

5.1 Konklusjon

Som litteraturgjennomgangen avdekket har to teoritradisjoner vært toneangivende i forskningen om bedrifters internasjonalisering siden 1980 tallet. Den ene tradisjonen er analytisk rasjonell ved at man treffer beslutninger under stor grad av informasjon (Dunning,1988,2006). Den andre er prosessorientert og innebærer at man gradvis øker engasjementet og dermed beslutningsgrunnlaget (Johanson og Vahlne, 1990, 2006) og at beslutninger i større grad treffes etter kausalsykliske beslutningsmodeller (Senge,1990). Dette representerer det teoretiske fundamentet for den analyse og empiridiskusjon som er brukt i oppgaven for å undersøke problemstillingen: ”*Internasjonalisering- en trinnvis prosess eller store enkeltoperasjoner*”. Er dette to klare strategialternativer eller det en kunstig grensedracting ?

I flere av de caseintervjuene som er med i oppgaven kommer det frem at selve produktenes beskaffenhet og deres antatte muligheter i de markeder man ønsker å introdusere dem i er avgjørende for hvilke operasjonsform man velger. Dette kan kanskje tyde på at Ferriers konkurransebaserte modell (Ferrier, 2001) ville kunne gi bedre forklaringskraft til noen av de funn som er gjort i disse casene som i hovedsak var motivert ut fra andre modeller.

Først etter at man har analysert produktets og dets markedsmessige stilling, starter trolig vurderingene om hvilke operasjonsform man skal bruke. Det er trolig mer situasjonsbestemt enn tidligere. Informasjonen i de elektroniske nettverk flyter i dag så mye raskere at man ikke har det samme behovet for å ”piske på” informasjonsflyten tilbake til de sentrale beslutningstagere slik jeg delvis konkluderte med i min tidligere forskning på dette området (Selvik, 1992).

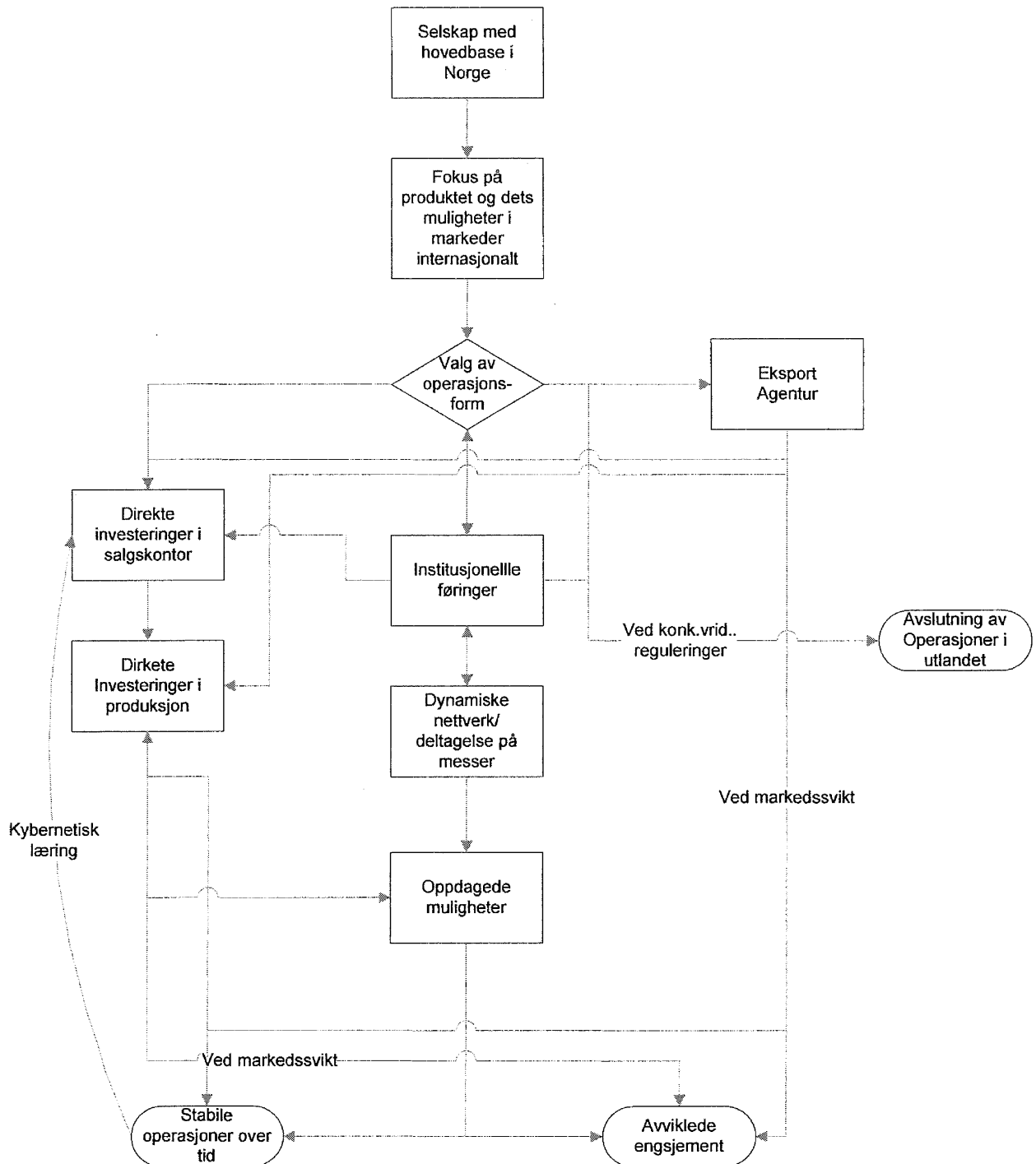
I casene blir det gjort klare funn som styrker teorien til Johanson og Vahlne (2006) om at oppdagelse av nye muligheter er den kanskje viktigste konsekvensen av internasjonalt

engasjement. Men det synes likevel ikke å gi noen klare signaler om at engasjementet bør bygges ut gradvis, bortsett fra at muligheter da vil kunne oppdages med mindre eksponering mot kulturell og finansiell risiko. (Brouthers, 2007).

Ellers finner man i casene visse eksempler på at institusjonelle føringer har fått økende betydning for måten selskaper agerer på internasjonalt, men få klare indikasjoner på at dette er avgjørende for konkrete valg av operasjonsform. Svarene fra respondentene heller mer i retning av at det er en medvirkende faktor i noe større grad enn tidligere. Disse funnene styrkes også av den klare tendensen man finner til at man måler verdiskapning ved hjelp av de tradisjonelle finansielle kriterier uten å fire på noen av disse for å styrke bedriftens renomme.

De funn som er gjort i de caseanalyser som er foretatt gir grunnlag for å gjøre en del endringer i den modellen for internasjonalisering, fig. 2.4 som ble generert på grunnlag av teorigjennomgåelsen. I tillegg til endringer gjort på empirisk grunnlag av analyse av primærdata, er endringene også til en viss grad influert av den konkurransebaserte modellen til (Ferrier,2001) som er gjengitt i fig. 2.3 i oppgaven. Ingen av de selskapene som er casebedrifter i oppgaven kan sies å ha noe preg av å være noen ”Born global” bedrift (Knight og Cavusgil,2004). Selv om man kan finne visse koblinger mot et sterkt produktfokus og høy kompetanse, er tidsperspektivet i operasjonene så langt at de faller utenfor denne definisjonen.

Revidert modell for selskapers internasjonalisering



I de medvirkende casebedriftene virker det som om ledelsen har et så sterkt fokus på de aktuelle produkter og deres markedsmuligheter i de aktuelle internasjonale markeder at de i mindre grad tenker på om virksomheten skal bygges ut trinnvis eller om man skal gjøre større enkeltoperasjoner over tid. Man velger den operasjonsform som man antar vil gi best

inntjening i løpet av et lite antall år. Deretter justerer man operasjonene underveis etter behov. Det kan virke som om man i større grad påregner å måtte avvikle lønnsomme operasjoner enn tidligere uten at kostnadene ved dette bekymrer så mye. Her har det trolig funnet sted en utvikling siden jeg gjorde min tidligere forskning på dette området (Selvik, 1992). Jeg fant den gang at en av årsakene til valg av en trinnvis utbygging var at man antok at avviklede engasjementer over prosjektets levetid vanligvis gav et totalt tap etter tradisjonelle investeringskalkyler.

Rent beslutningsteoretisk kan man si at beslutninger om internasjonale operasjoner i dag finner sted med større grad av informasjon enn tidligere når man ser det i et kort tidsperspektiv. Dette tenderer mot de analytisk rasjonelle beslutningsmodeller som (Enderud, 1976) omtaler innenfor "Economic man" tradisjonen. I et lengre tidsperspektiv vil man alltid fortsatt ha et innslag av de kausalsykliske beslutningssituasjoner (Senge, 1990). Men det faktum at konkurransen i de internasjonale markeder blir stadig hardere gjør at man nok må treffe omfattende beslutninger raskere enn tidligere. Dette bidrar nok til å svekke det klare skillet mellom en planlagt trinnvis utbygging over tid og store enkeltoperasjoner med direkte investeringer i et kort tidsperspektiv som to klare strategialternativer. Dette styrker langt på vei mine antagelser om at det er mer kunstig å trekke et slikt skille i dag.

5.2 Evaluering av oppgaven

Oppgave har etablert en modell som viser hvilke faktorer som er sentrale for selskapers valg av operasjonsform internasjonalt. Arbeidet har tatt utgangspunkt i teoretiske arbeider av sentrale forskere på dette området de siste 30-40 år. Den teoribaserte modellen som først ble laget er så revidert etter 6 grundige casestudier.

I ettertid kan det diskuteres om alle casebedriftene passet helt inn i undersøkelsen. En av bedriftene hadde for eksempel per dags dato bare ordreplasseringer i utlandet, men hadde klare planer om å introdusere produktene for salg i internasjonale markeder. En av de andre bedriftene var blitt kjøpt opp av et amerikansk konsern og hadde således ikke hjemmebase i Norge lenger, men den gav likevel verdifull empiri til undersøkelsen fra oppbyggingsfasen.

På den annen side representerer utvalget av casebedrifter selskaper som står på ulike stadier i sin internasjonaliseringsprosess. De representerer også ulike bransjer hvor flere av dem er typiske for industrielle klynger i Agderregionen. Oppgaven styrkes av at det er hentet inn et

omfattende materiale fra hver av bedriftene ved at respondenten har fått fortelle nokså fritt om selskapet. De har i ettertid fått tilsendt de deskriptive fremstillinger av casene og gitt noen kommentarer som så har gitt små justeringer i etterkant. Etter at analysefasen var ferdig ble respondentene også forelagt analyseresultatene. Det overveiende inntrykket var at gjenkjenningsgraden var stor. Dette styrker validiteten av dataene.

5.3 Implikasjoner av forskningen

Det store teoretiske materiale som finnes på dette området er i hovedsak funnet i tidsskriftdatabaser. Da arbeidet med denne oppgaven har foregått utenfor Handelshøgskolen i Bodøs lokalteter, nærmere bestemt i Kristiansand, har forskeren ikke hatt direkte tilgang til alle de aktuelle databasene av datatekniske årsaker. Dette gjorde innsamlingen av sekundærdata noe tyngre. Men en velvillig stab ved høgskolens bibliotek i Bodø har avhjulpet dette problemet ved tilsendning av bestilte tidsskriftartikler. Under feltarbeidet med caseintervjuene fremkom det enkelte svakheter ved intervjuguiden som ble justert undervei i forkant av de etterfølgende intervjuene.

Arbeidet med oppgaven har ellers gitt forskeren et tidsperspektiv på den utviklingen som har funnet sted når det gjelder bedrifters strategi for å internasjonalisere virksomheten ved at han utførte et forskningsprosjekt på tilgrensende problemstillinger i 1992. Men fordi vinklingen av problemstillingen var litt annerledes og fordi det ble brukt andre respondenter kan det ikke direkte kalles et longitudinalt perspektiv.

5.4 Forslag til videre forskning

Etter at jeg konkluderer med at et stadig sterkere produkt- og markedsfokus til en viss grad forskyver den tradisjonelle sontringen mellom en trinnvis internasjonalisering og en strategi med større enkeltoperasjoner som medfører direkte investeringer umiddelbart, ville det være interessant å prøve å finne ut om dette har bredere gyldighet enn jeg kan konkludere med. For å finne ut av dette må de gjøres en kvantitativ undersøkelse bland et større antall bedrifter.

Utvalget av bedrifter er også bare hentet fra en region i Sør Norge. Det ville være interessant å undersøke om man finner lignende resultater for selskaper i andre regioner av Norge og også for selskaper med hjemmebase i andre land enn Norge.

6.5 Sluttord

I denne oppgave er det satt søkelys på hvordan bedrifter med hjemmebase i Norge går frem for å internasjonalisere sin virksomhet. Ved hjelp av etableringen av en modell søkes det å finne svar på hvilke momenter som ligger til grunn for valg av operasjonsform. Trolig kan denne modellen bidra til å øke forståelsen av bedrifters valg av etableringsform i utlandet i ettertid av etablering og samtidig gi noen tips til selskaper som ønsker å foreta slik etablering i fremtiden

Litteraturliste

- Aharoni, Y. 1966: "The Foreign Investment Decision Process". Boston: Harvard Graduate School of Business, division of Research.
- Albaum, G. , Dowd, L., Duerr, E. and Strandskov, J 1989.: Workingha: Addison Wesley Publishing Company.
- Andersen, O. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. 24 (2), 209-231.
- Barkema, G. & Drogendijk, R. 2007. Internationalisation in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business studies*. 38 1132-1148
- Brouthers, K.D. 2002: Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business studies*, 33(2).203-221
- Casson, M. 1979. *Alternatives to the multinational enterprise*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Dicken, P. 1988. *Global Shift. Industrial Change in a Turbulent World*. London: Paul Chapman publishing ltd
- Dunning, J. H. 1988. The Eclectic Paradigm of international production. A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business studies*: 19
- Dunning, J.H. 1990: "The theory of international production" I Dunning, J.H. and Webster A.(red): "structural changes in the world economy". London: Routledge, 1990.
- Dunning, J. H.. 2001 . The E (OLI) Paradigm of International Production. Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*. 8 (2). 173-190.
- Dunning, J. H 2006. Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international business activity. *Transnational Corporations*, 15 (1) 3-19.
- Dunning, J.H and Lundan, S.M. 2009: *Multinational enterprises and the global economy*. Massachusetts. Edward Elgar Publishing, Inc.
- Easterby-Smith, M., Thorpe R. and Lowe A. 2002: *Management Research, An introduction*. London.: "Sage Publications Ltd.,
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and review. *Academy of Management Review*, 1, 57-74.
- Enderud, 1976: *Beslutninger i organisationer. I adfærdsteoretisk perspektiv*. København: Fremad.

Ferrier W. J. 2001 Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *The Academy of Management Journal*, 44(4) 858-877.

Ferrier W.J. , Smith, K.G. & Grimm C.M. 1999. The Role of Competitive Action in Market Share Erosion an Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers *The Academy of Management Journal*, 42 (4) 372-388.

Fladmoe-Lindquist, K and Tallman,S. Fall 2002: Internationalization, Globalizzation, and Capability-Based Strategy. *California Management Review*, 45(1) 116-135.

Hamel,G. 1991. Competition for competence in inter-partner Learning within International strategic alliances. *Strategic Management journal*, 12 (4) 83-103.

Hallen, L., Johanson, J., Seyed. M.N.: Relationships, Strength and Stability. *International and Domestic Industrial Marketing, Industry and Purchasing*. Vol.2 1987

Hohenthal, J. 2001 *The Creation of International business Relationships: Experience and Performance in the Internationalization Process of SMEs*. UppsalaUniversity. Department of Business Studies.

Hoff, K.G., Volsund, T og Hansen, S.K.2007: *Analyse av finansregnskapet*. Oslo: Universitetsforlaget As.

Hymer, S., 1969:: ”*The International operations of national firms. A study of Direct Foreign Investment*”.Mass.: MIT press.

Håkanson, 1982: *International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction reproach*. Chichester: John Wiley & sons, 1982.

Jacobsen, D.I. 2005: *Hvordan gjennomføre undersøkelser ? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utg) Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johanson J. & Vahlne J. E. 1977. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of international business studies*, 8 (1), 23-32.

Johanson J. & Vahlne J. E. 1990. The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7: 11-24.

Johanson J. & Vahlne J. E. 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*. 1 83-101

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

Knudsen,H og Holbekk, J, 1990: ”*Bridging the gap between theory and practice*” Paper presented to the 10th Annual international Conference of the Strategigc Management Society-Stockholm, September 24-27, 1990. Kristiansand/ Trondheim: Agder College/ The University of Trondheim, august 1990.

Knudsen, H.: ”Lærings og systemmodeller i strategisk ledelse”. Paper presentert på FIBE IX-Bergen, Januar 1992.

Knight, G.A. & Cavusgil T.C. 2004 Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business studies*. 35 (2) 124-141.

Lewin, Y.A. & Massini, S. 2003. Knowledge Creation and Organizational Capabilities of Innovating and Imitating Firms. In H. Tsoukas and N. Mylonopoulos (Red.) *Organizations as Knowledge Systems*. Palgrave: Basingstoke.

Mehmetoglu, M. 2004: *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nadkarni, S. og Perez P.D. 2007. Prior conditions and early international commitment: the mediating role of domestic mindset. *Journal of international Business studies* : 38 (1) 160-177.

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsfilosofi for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag A/S, 2004.

Ohmae, K. 1985: *Triad Power: The coming shape of global competition* New York: Free press. Preface . kap1, 2, 3.

Penrose, E.: 1959: *The Theory of the growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.

Porter, M. E. 1990: *Competitive Advantage of Nations* . London: Macmillan,

Reptad, P.: 1998: : *Mellom nærhet og distanse*.(4.utg) Kvalitative metoder i samfunnsfag, Oslo: Universitetsforlaget.

Rondinelli D.A. 2007 Globalization of Sustainable Development: Principles and Practices in Transnational Corporations. *Multinational Business Review*. 15 (1) 1-24.

Senge, P.M.: 1990: “*The Fifth Discipline*”. *The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Selnes, F. 1989: *Markedsundersøkelser*.(2.utg) Otta: Tano, 1989

Selvik, G. 1992. *Internasjonalisering, Læring eller rasjonell analyse*. Diplomoppgave, Siviløkonomstudiet, Agder distriktshøgskole, Kristiansand.

Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization science*, 11 (4) 448-469.

Thorelli, H.B. 1986: Networks: Between markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*. 7: 37-51

Tallman,S. & Fladmoe-Lindquist, K. 2001. Internationalization, globalization and capacity-based strategy. *California Management Review* 45 (1): 116-135.

Turnbull,P.W og Valla, J.P.: 1986: *Strategies for International Industrial Marketing*. London: Croom Helm.

Vetland, J :1999: *Mannen og hans livsverk*. Kristiansand: Scana Rotator AS

Weber, A.: ,1929: "*Theory of the location of industries*." (Oversettelse av en tysk utgave fra 1909. Chicago: University of Chicago.

Winter, J og Munksgaard: 1988: *Undersøelsesmetodik og rapportskrivning*, København: Socialpædagogisk Bibliotek. 1988

Yin ,2003: *Case study research. Design and methods*. (3. Utg) London. Sage publications.

Vedlegg 1- Faktakart

”Vakuumpplastprodusenten”

Bedriftens navn: Gyliplats AS
Org. Nr.: 979566018
Adresse: Eikeveien 3, 4640 Søgne
Telefon: (+47) 38 05 44 44
Hjemmeside.: www.gyli.no
Kontaktperson: Navn: Jon Fidjeland
Tittel: Adm. dir
E-post: jon.fidjeland@gyli.no
Telefon: (+47) 38 05 44 30
Produkt/tjeneste: Vakumutforming av plastprodukter
Antall ansatte: 41
Etablert: 1972
Gründere: Per Gyberg og Torje Egeli
Internasjonale kontorer: Ingen
Kunder/markeder: Underleverandør til en rekke produsenter av ferdigvarer
Volvo constructor største kunde.
Investorer: Gyli invets AS eler 100 % av aksjekapitalen
Omsetning: 42.859.000 NOK (2007)
Driftsresultat: 3.495.000 NOK (2007)
Nettoresultat: 1.742.000 Nok (2007)
Int. aktiviteter: Eksport til en rekke europeiske land og til USA. Sverige største Eksportmarked.

”Hydraulikkspesialisten”

Bedriftens navn: Oceaneering rotator AS
Org. Nr.: 911400332
Adresse: Hagen 90, 4645 Nodeland
Telefon: (+47) 38 18 55 00
Hjemmeside.: www.oceaneering.com
Kontaktperson: Navn: Paul A. Frikstad
Tittel: Adm. Dir.
E-post: pafirkstad@oceaneering.com
Telefon: (+47) 38 18 55 08
Produkt/tjeneste: Ventiler for operasjoner på store havdyp for oljeindustrien og en del Relaterte produkter.
Antall ansatte: 137
Gründere: Gunnar Ellefsen
Internasjonale kontorer: Houston Texas, USA
Kunder/markeder: Oljeselskaper og offshoreoperatører
Invetsorer: Oceaneering international ltd.
Omsening: 195 989 000 NOK (2007)
Driftsresultat: 44 801 000 NOK (2007)
Nettoresultat: 34 110 000 Nok (2007)
Int. aktiviteter: Salgskontor i Houston, Texas , agentur i Brasil, eksport og indirekte eksport som underleverandør til store deler av verden.

”Turklærspesialisten”

Bedriftens navn: Stormberg AS
Org. Nr.: 989001817
Adresse: Barstølveien 44, 4636 Kristiansand S.
Telefon: 40 00 18 94
Hjemmeside.: www.stormberg.no
Kontaktperson: Navn: Steinar J. Olsen
Tittel: Adm .dir
E-post: steinar@stormberg.no
Telefon: 40 60 49 40
Produkt/tjeneste: Leverandør av turklær til detaljist- og profilmarkedet.
Antall ansatte: 26
Gründere: Steinar J. Olsen
Internasjonale kontorer: Ingen
Kunder/markeder: Detaljister, kjeder og profilkunder i Norge
Investorer: Stormberg Group AS
Omsetning: 120. 915. 000 NOK (2007)
Driftsresultat: 13. 448. 000
Nettoresultat: 9. 182. 000
Int. aktiviteter: Omfattende ordreproduksjon i Kina
Konkurrenter: Helly Hansen AS, Bergans AS

”Lystbåtprodusenten”

Bedriftens navn: Windy boats as
Org. Nr.: 929065697
Adresse: Skarpnes, 4823 Nedenes
Telefon: (+47) 37 05 85 55
Hjemmeside.: www.windyboats.no
Kontaktperson: Navn: Karl Audun Skretteberg
Tittel: Eksportsjef
E-post: kas@windy.no
Telefon: (+47) 37 05 85 55
Produkt/tjeneste: Produksjon og salg av eksklusive lystbåter
Antall ansatte: 66
Gründere: Hugo Vold
Internasjonale kontorer: Produksjonsbedrift i Västervik i Sverige
Kunder/markeder: sterk markedsposisjon i 18 land i Europa, Russland og Midt-Østen
Investorer: Periscopus AS
Omsetning: 347 .551. 000 NOK (2007)
Driftsresultat: 20. 856. 000 NOK (2007)
Nettoresultat: 12.148.000 NOK (2007)
Int. aktiviteter: Produksjon i Sverige, Salg gjennom selsvtendige forhandler i en rekke Land i Europa, Russland og Midt-Østen

”Vindus- og dørprodusenten”

Bedriftens navn: NorDan AS
Org. nr.: 979776233
Adresse: Stasjonsveien 46, 4460 Moi
Telefon: 51 40 40 00
Hjemmeside.: www.nordan.no
Kontaktperson: Navn: Johannes Rasmussen
Tittel: Markedsdirektør
E-post: johannes.rasmussen@nordan.no
Telefon:
Produkt/tjeneste: Produksjon av vinduer og dører
Antall ansatte: 862
Gründere: Johannes Rasmussen d.e
Internasjonale
kontorer: Produksjonsbedrifter i Sverige og Polen.
Salgsselskaper i Storbritannia og Irland
Kunder/markeder: Produktene selges i Sverige, Danmark, Storbritannia, Irland
Investorer: Johannes Rasmussen.; Tore Rasmussen
Omsetning: 1. 083.283.000 NOK (2007)
Driftsresultat: 80. 615.000 NOK (2007)
Nettoresultat: 55. 038.000 NOK (2007)
Int. aktiviteter: Produksjon i Sverige og Polen. Salg i Sverige, Danmark, Storbritannia,
og Irland.

”Byggevarekonsernet”

Bedriftens navn: Byggma ASA
Org. Nr.: 979165285
Adresse: 4700 Vennesla
Telefon: 38 13 71 00
Hjemmeside.: www.byggma.no
Kontaktperson: Navn: Per Jåtog
Tittel: Konserndirektør-Salg og markedsføring
E-post: per.jaatog@byggma.no
Telefon: (+47) 38 13 70 20
Produkt/tjeneste: Byggevarer
Antall ansatte: ca 1000
Gründere: Geir Drangslund
Internasjonale
kontorer: Produksjonsbedrifter i Sverige og Finland. Salgsselskaper i Sverige,
Finland, England og USA
Kunder/markeder: Produserer en rekke forskjellige byggevarer, bla Huntonitplater,
forskjellige bjelker, Baderomspanel. Lamper.
Investorer: Største investor Geir Drangslund, med ca 60% av aksjene. Selskapet er
Børsnotert på Oslo børs.
Omsening: 1.863.000.000 NOK (2007)
Driftsresultat: 92.000.000
Nettoresultat:
Int. aktiviteter: Produksjon og salg av en rekke byggevarer i de nordiske land, England
og USA

Vedlegg 2 Brev til casebedrifter

Forespørsel om å bruke "Bedriftens navn" som case.

Jeg er utdannet siviløkonom og arbeider til daglig som lærer ved Tangen videregående skole i Kristiansand. Ved siden av min jobb holder jeg på med et påbyggingsstudium frem til graden "Master of Science in Business" ved Handelshøgskolen i Bodø.

Som et ledd i dette studiet holder jeg på å skrive en masteroppgave hvor jeg undersøker hvordan norske bedrifter med hjemmebase i Agderfylkene har bygget ut sin internasjonale virksomhet. Tema for oppgaven er:

Internasjonalisering- en trinnvis prosess eller store enkeltoperasjoner ?

Jeg sammenligner to forskjellige forskningstradisjoner for internasjonalisering og undersøker hvordan noen utvalgte norske bedrifters etablering av internasjonal virksomhet lar seg forklare ved hjelp av disse modellene.

Med den kjennskap jeg har fått til deres selskap gjennom media og deres hjemmeside på internett samt deres produkter tror jeg at selskapet ville passe godt som casebedrift i mine studier.

En deltagelse som casebedrift vil jo også kunne gi selskapet en viss grad av publisitet i handelshøgskolemiljøet i Bodø.

På denne bakgrunn håper jeg at dere kunne avse tid til et intervju eller to i løpet av den nærmeste fremtid ? Jeg tillater meg å ta kontakt per telefon eller e-mail om noen dager for å høre om dere er villig til dette ?

Med vennlig hilsen

Geir Selvik

Innledning til samtalen

For å skape en god atmosfære takker jeg for vennligheten ved at de tar seg tid til å være casebedrift for mine studier.

Videre vil jeg presentere meg. I tillegg til personlig informasjon vil jeg fortelle hvilket studium jeg holder på med og ved hvilken institusjon det gjennomføres.

Oppgavens tittel.

Problemstillingen vil bli nærmere presentert.

Metode: 5 utvalgte Casebedrifter godkjent av veileder

- 1. Kan dere fortelle kort om bedriften ?**
- 2. Hvilken motivasjon førte til det første internasjonale fremstøt for bedriften ?**

Her håper jeg å få avdekket om internasjonaliseringen var et resultat av mer tilfeldig karakter eller om det var et resultat av en bevisst strategi for å vinne markedsandeler, stordriftsfordeler, større overskudd, eller for å lære mer om aktuelle markedsmuligheter

- 3. Hvor lang tid gikk det fra selskapet ble etablert til den første internasjonale satsningen ble foretatt ?**

Dette spørsmålet vil kunne bidra til å avdekke mulige koblinger mot "Born global kategorien" selv om det ikke antas å være fremtredende i disse bedriftene. Antall land eller kulturelle blokker som er blitt gjenstand for internasjonaliseringen vil også her bli søkt avdekket.

- 4. Ble den første internasjonale satsningen gjort gjennom kontraktmessig samarbeid som f. eks lisensiering, franchising, salgsagenter eller ren eksport eller foretok dere direkte investeringer i utlandet uten forutgående eksport eller kontraktmessig samarbeid med andre aktører ?**

Her håper jeg å få avdekket hvilke kontraktmessige samarbeidsformer de eventuelt har valgt og hvorfor de har valgt akkurat den løsningen.

- Hva var den viktigste drivkraften ?
- Hvilken type samarbeid ?
- Viktige strategielementer ?
- Hvorfor valgte de akkurat den formen for internasjonal satsing ?
- Gav det noen læringseffekt?

- 5. Har dere valgt ulike strategier for ulike land eller regioner ?**

Her vil jeg prøve å finne ut hva som eventuelt skiller de forskjellige strategivalgene og hvorfor de forskjellige strategier er valgt.

- Hvilke land eller regioner er de gått inn i ?
- Hvilke vurderinger lå til grunn?

- 6. Hvordan måler dere om en internasjonal satsing gir suksess ?**

Her vil jeg prøve å finne ut hvordan bedriften selv måler performance for den internasjonale satsingen.

- Bruker de rene finansielle kriterier ?
- Bruker de kriterier som innbefatter f. eks bedriftens omdømme i tillegg til rent finansielle mål ?
- Over hvilket tidsperspektiv måler de suksess ?

- 7. Har dere ved noen anledning opplevd at nye muligheter internasjonalt er blitt avdekket som en direkte følge av etablert engasjement i utlandet ?**

Spørsmålet er konstruert for å prøve å kartlegge de nyere forklaringsselementer i Uppsalamodellen

8. Hvilken betydning har deltagelse i industrielle nettverk for bedriftens satsning i utlandet ?

Spørsmålet har relevans for grensesnittet mellom Det eklektiske paradigmet og Uppsalamodellen.

9. I hvor stor grad er myndigheters og større organisasjoners innflytelse avgjørende for deres beslutninger om internasjonalisering ?

Her håper jeg å få avdekket i hvilken grad Dunning's nyere teorielementer er aktuelle.

10. Har internett og webbaserte løsninger vært avgjørende for valg av internasjonaliseringsstrategi ?

Her vil jeg prøve å finn ut i hvilken grad internett har avgjørende innflytelse på beslutningene om strategivalg.

11. Kort om hvordan dere ser for dere fremtiden for bedriften ?

Gir en grei avrunding av intervjuet. Intervjuobjektene kan snakke fritt om bedriftens fremtidsutsikter.

Avslutning av intervjuet.

- Jeg takker så mye for at jeg fikk lov å komme.
- Litt om arbeidsprosessen videre; med bearbeiding av data
- Ber om muligheten til å ta en ny kontakt per telefon eller e-mail hvis jeg trenger utfyllende informasjon.
- Ønsker bedriften lykke til videre.

HOGSKOLEN I BODØ
Biblioteket
8049 BODØ