

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE309E

Navn på kandidater: Ida Marie Knutsen og Cecilie Vikan

---

## Motivasjon til internasjonalisering og valg av marked – en casestudie av DIPS AS

---

Dato: 22.05.2017

Totalt antall sider: 78

# Abstract

The purpose of this thesis is to create an understanding of which factors drives a firm to internationalize and how the psychological distance affects the decision maker in regards to the choice of market. On the basis of this we have chosen to study what triggers internationalization and the choice of market in one particular firm, DIPS AS, which recently started the process of internationalization.

The purpose of the thesis is to understand what has driven DIPS AS to seek internationalization and what factors lies behind the choice of market. On the basis of this the following issue was formulated:

*“What factors have contributed to the initiation of the internationalization of DIPS AS - why do they choose the Swedish market?”*

The theoretical framework this study is built up after is mainly: internationalization, motives and triggers, and psychological distance. These areas are the fundamentals of our problem statement.

On the basis of the theoretical framework we developed a research model based on the themes motivations, psychological distance and choice of market. To further research we collected data based on a qualitative single case study, where semi structured in depth interviews were the primary method for data collection and created the basis of the analysis. The data was gathered from the marketing director in DIPS AS.

# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår studietid innen Master of Science in Business ved Handelshøgskolen, Nord Universitet. Oppgaven er skrevet innen spesialiseringen Internasjonal forretning og markedsføring, og utgjør 30 studiepoeng.

Gjennom utarbeidelsen av oppgaven har det vært flere bidragsytere som vi ønsker å rette en takk til. Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder Frode Nilssen som har gitt oss gode råd og innspill, og raske tilbakemeldinger.

Ikke minst vil vi rette en stor takk til markedsdirektør i DIPS AS, Karl Arne Jespersen som har tatt seg tid til å bli intervjuet og gitt oss gode utfyllende svar.

Til slutt vil vi takke hverandre for et meget godt samarbeid under hele oppgaveskrivingen.

Bodø, 21.05.2017

---

Ida Marie Knutsen

---

Cecilie Vikan

# Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å skape en forståelse av hva som påvirker en bedrift til internasjonalisering, og hvordan psykisk distanse påvirker beslutningstaker på valg av marked. På bakgrunn av dette har vi valgt å studere hva som initierer internasjonalisering og valg av marked av en konkret bedrift, DIPS AS, som nylig har startet internasjonaliseringen.

Studiets formål er å forstå hva som har påvirket DIPS AS til å ønske internasjonalisering og hva som ligger bak valg av marked. Med utgangspunkt i dette ble følgende problemstilling formulert:

*«Hvilke faktorer har bidratt til initiering for internasjonaliseringen av DIPS AS – hvorfor velger de det svenske markedet?»*

Det teoretiske rammeverket oppgaven er bygget opp etter, er i hovedsak: motiver og triggere, samt psykisk distanse. Disse områdene utgjør fundamentet av vår problemstilling.

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket utviklet vi en forskningsmodell basert på temaene; motivasjon, psykisk distanse og valg av marked. For å undersøke temaene nærmere ble data samlet inn basert på en kvalitativ enkeltcasestudie, der semistrukturerte dybdeintervju var den primære innsamlingsmetoden og dannet grunnlaget for analysen. Dataene ble hentet fra markedsdirektøren i DIPS AS.

Våre empiriske funn viser at den nordiske modellen er den viktigste faktoren for DIPS AS' valg av marked.

# Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.3 Avgrensning .....	3
1.4 Begreper .....	3
1.5 Oppgavens oppbygging .....	4
Figuroversikt .....	5
Tabelloversikt .....	5
2.0 Teoretisk rammeverk .....	6
2.1 Internasjonalisering .....	6
2.2 Motivasjon .....	7
2.2.1 Klassiske internasjonaliseringsmotiver .....	7
2.2.2 Proaktive og reaktive motiver .....	10
2.2.3 Endringsagenter .....	14
2.2.5 Oppsummering .....	17
2.3 Psykisk distanse .....	18
2.3.1 Psykisk distanse og valg av marked .....	18
2.3.2 Psykisk distanse og kulturell distanse .....	19
2.3.3 Psykisk distanse skalaen .....	21
2.3.4 Ulike nivåer av psykisk distanse .....	22
2.3.5 Operasjonalisering av psykisk distanse .....	23
2.3.6 Lære å overvinne barrierer som følger av psykisk distanse .....	24
2.4 Markedsvalg .....	25
2.5 Kritiske suksessfaktorer .....	28
2.6 Forskningsmodell .....	29
3.0 Metode .....	31

3.1 Valg av metode.....	31
3.2 Forskningsdesign.....	32
3.3 Kvalitativ forskningsmetode .....	34
3.3.1 Utvalgsstrategi.....	34
3.3.2 Datainnsamling.....	36
3.3.4 Dataanalyse .....	38
3.3.5 Kritikk av intervju som metode.....	38
3.4 Studiets kvalitet .....	39
3.4.1 Reliabilitet .....	39
3.4.2 Validitet.....	40
3.4.3 Overførbarhet .....	40
3.5 Etikk .....	41
3.6 Oppsummering .....	41
4.0 Bedriftspresentasjon av DIPS AS .....	42
4.1 Historien om bedriften DIPS AS.....	42
4.2 Historien om produktet DIPS .....	44
4.3 DIPS Arena .....	45
5.0 Analyse.....	47
5.1 Motivasjon.....	48
5.1.1 Klassiske internasjonaliseringsmotiver .....	48
5.1.2 Proaktive motiver .....	49
5.1.3 Reaktiv motiver .....	51
5.1.4 Eksterne endringsagenter .....	53
5.1.5 Interne endringsagenter .....	54
5.2 Psykisk distanse.....	54
5.2.1 Operasjonalisering av psykisk distanse.....	54
5.2.2 Geografisk distanse .....	57
5.2.3 Viktigheten av nettverk .....	58
5.3 Markedsvalg .....	61
5.4 Kritiske suksessfaktorer for internasjonaliseringen .....	62

6.0 Konklusjon .....	64
6.1 Hva initierte internasjonaliseringen, og hvilke faktorer påvirket valget av marked? ....	65
6.2 Hvordan påvirker psykisk distanse valg av internasjonalt marked for DIPS AS?.....	67
6.3 Hvilke faktorer har bidratt til initiering for internasjonaliseringen av DIPS AS – hvorfor velger de det svenske markedet? .....	68
6.4 Implikasjoner.....	69
6.5 Videre forskning.....	69
Litteraturliste .....	71
Vedlegg 1 .....	76
Vedlegg 2 .....	78

# 1.0 Innledning

I denne masteroppgaven tar vi utgangspunkt i caset DIPS AS og deres satsning i det svenske markedet. Vi ønsker å belyse den foreliggende motivasjonen og beslutningstilnærmingen som forklarer valget om å satse i det svenske markedet.

Dette kapittelet består av aktualisering, presentasjon av oppgavens problemstilling og avgrensning av oppgaven. Videre vil vi presentere sentrale begreper, før vi avslutter med oppgavens struktur.

## 1.1 Aktualisering

Norge trenger flere bedrifter med internasjonale ambisjoner (Innovasjon Norge, 2017). Innovasjon Norge har fokus på å fremme internasjonaliseringen av norsk næringsliv. Spesielt vil de ha flere aktører fra norsk næringsliv inn i det internasjonale markedet for helse – og utdanningstjenester. Avdelingsdirektør Gunn Wenche Andersgaard i Innovasjon Norge uttalte til Bistandsaktuelt.no i 2015; *«Som et tankeeksperiment er det for eksempel fullt mulig at norske selskaper innen e-helse/telemedisin kan etablere et digitalt helsevesen i land som per i dag ikke har et slikt tilbud»*. Hun mener at det å fremme norsk næringsliv bør gå hånd i hånd med det å skape en bedre verden for verdens fattige. Spesielt da Norge er langt fremme innen helse (Vandapuye & Tømte, 2015).

På Arbeiderpartiets landsmøte 2017, fikk partileder Jonas Gahr Støre mye oppmerksomhet da han uttalte at Norge skal bli det beste landet på e-helse innen 2025. Året før, i 2016 innførte den svenske regjeringen «Vision e-health 2025», også med ambisiøse mål om å bli verdensledende innen e-helse. Alle de nordiske landene har høye ambisjoner på området, og for å lykkes må veien staves ut raskt (/Høglund, 2017). DIPS er i dag den ledende leverandøren innen e-helsesystemer til norske sykehus (DIPS.no, 2017). I 2016 etablerte selskapet et kontor i Stockholm, Sverige med mål om å vinne nye kunder (Årsrapport DIPS, 2016).



Når en bedrift skal selge sine produkter til utlandet, er det nødvendig å bli kjent med det markedet man skal inn i først. For å lette internasjonaliseringsprosessen vil et klart bilde av markedstrender, konkurransesituasjon, salgs- og distribusjonskanaler, markedsføring og ikke minst kundeønsker bidra betraktelig. Strategien bedrifter benytter for å vokse avhenger blant annet av ledelsens ambisjoner og visjoner. (Innovasjon Norge, 2017). Psykisk avstand har blitt anerkjent i internasjonaliseringlitteraturen for å ha innvirkning på en bedrifts opptreden (Sousa & Lengler, 2009). Psykisk distanse anses altså å være en signifikant prediktor ved valg av internasjonalt marked (Sousa & Lages, 2011).

I en bransje med så mange muligheter, ønsker vi å rette søkelyset mot den norske markedslederen innen e-helsesystemer og belyse hvorfor selskapet har valgt å satse på nettopp det svenske markedet.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

På bakgrunn av tema og caset har vi kommet fram til denne problemstillingen for masteroppgaven:

*«Hvilke faktorer har bidratt til initiering for internasjonaliseringen av DIPS AS – hvorfor velger de det svenske markedet?»*

Vi har i tillegg utarbeidet to forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å besvare problemstillingen over;

*“Hva initierte internasjonaliseringen, og hvilke faktorer påvirket valget av marked?”*

*“Hvordan påvirker psykisk distanse valg av internasjonalt marked for DIPS AS?”*

Oppgaven omhandler den norske e-helse bedriften DIPS AS og deres ekspansjon til det svenske markedet. Vi tar utgangspunkt i internasjonal virksomhetsteori, og ønsker i grove trekk å belyse problemstillingen med motiver og triggerer for internasjonalisering og virkningen av psykisk distanse.

## 1.3 Avgrensning

Denne oppgaven omhandler kun selskapet DIPS AS og deres beslutningsprosess for å satse på det svenske markedet. Avgrensningen er gjort med utgangspunkt i angitt problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Det vil si at denne oppgaven kun fokuserer på selskapets og beslutningstakers bakgrunn for valg av internasjonal satsning, med hovedfokus på det svenske markedet.

## 1.4 Begreper

**FDI** (Foreign Direct Investment) – Utenlandske direkteinvesteringer referer til når et selskap fra ett land gjør en investering i utlandet. Dette kan både være en fysisk investering, men også en kontrollerende eiendel i et eksisterende utenlandsk selskap

**EPJ** - Elektronisk pasient journal

**PAS** – Pasient administrativt system

**PLO** - Pleieomsorg i kommunen

**Anbud** - Et anbud er et bindende tilbud om å levere en vare eller tjeneste, eller utføre et arbeid på bestemte betingelser angitt av den som skal ha leveransen eller tjenesten utført

**E-Helse** – defineres som bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) for å forbedre effektivitet, kvalitet og sikkerhet i helse- og omsorgssektoren

**Den nordiske modellen** – sammensatt begrep som inneholder blant annet en sterk prioritering allmenne velferdstjenester

## **1.5 Oppgavens oppbygging**

Denne masteroppgaven inneholder seks kapitler, og vi vil nedenfor gi en kort oppsummering av hovedinnholdet i hvert av de resterende kapitlene.

### **Kapittel 2 - Teoretisk rammeverk**

Det teoretiske rammeverket består i hovedsak av teorier knyttet til motiver, trigger, psykisk distanse og internasjonalisering. Det teoretiske rammeverket er basert på relevant litteratur slik at vi kan besvare problemstillingen på best mulig måte. Vi vil til slutt i kapitlet presentere en forskningsmodell som er basert på oppgavens teoretiske rammeverk.

### **Kapittel 3 - Metode**

Kapittel 3 presenter vi redegjøre for valg av metode og innsamling av data til oppgaven. Vi vil også nærmere forklare hvorfor vi har tatt de valgene vi har knyttet til metode. Videre vil vi forklare hvordan vi har analysert data og diskutert kvaliteten av studiet.

### **Kapittel 4 - Presentasjon av DIPS AS**

I dette kapitlet vil vi gi en kort presentasjon av vår case bedrift – DIPS AS. Vi vil også gi en kort presentasjon av produktene - DIPS og DIPS Arena.

### **Kapittel 5 - Analyse**

Kapittel 5 består av analysen som er utformet på bakgrunn av de empiriske dataene som vi har samlet inn. Vi vil knytte våre relevante funn opp mot oppgavens teoretiske rammeverk.

### **Kapittel 6 - Konklusjon**

Vi vil i siste kapittel presentere våre funn knyttet opp mot forskningsspørsmål og problemstilling. Avslutningsvis vil vi presentere implikasjoner til oppgaven og forslag til videre forskning.

## **Figuroversikt**

Figur 2-1: Proaktiv og reaktiv motivasjon	s.11
Figur 2-2: Endringsagenter i internasjonaliseringsprosesser	s.14
Figur 2-3: Kulturell og psykisk distanse	s.20
Figur 2-4: Opportunistisk utvelgelse	s.25
Figur 2-5: Forskningsmodell	s.28
Figur 4-1: Oversikt over de tre regionale helseforetak til DIPS AS	s.42
Figur 5-1: Forskningsmodell	s.46

## **Tabelloversikt**

Tabell 3-1: Møter med informanten	s.34
Tabell 5-2: Pre-kvalifiserte leverandører til Helse Midt anbud	s.52

## 2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Vi vil beskrive litteratur som vi ser på som relevant for vår problemstillingen. Vi starter kapitlet med å definere internasjonalisering. Videre presenteres faktorer som påvirker bedrifter til internasjonalisering og beskriver psykisk distanse. Vi avslutter kapitlet med valg av marked.

### 2.1 Internasjonalisering

Calof & Beamish (1995) beskriver internasjonalisering som prosessen å tilpasse en virksomhets drift, blant annet struktur, strategi og ressurser, til et internasjonalt miljø. Alternativt definerer Osarenkhoe (2009) internasjonalisering som prosessen knyttet til å øke involvering i internasjonal drift på tvers av landegrensener. Internasjonalisering omfatter både endrede posisjoner og perspektiver.

Litteraturen om internasjonalisering har gjennom tiden skapt flere standpunkt og teoretiske rammeverk. Ifølge Hollensen (2014) er store deler av den tidlige litteraturen om internasjonalisering inspirert av et generelt markedsføringsperspektiv. Internasjonalisering ble etterhvert et spørsmål mellom “foregin direct investment” (FDI) og eksport. De siste årene har det derimot vært mye fokus på internasjonalisering i nettverk. Dette innebærer at virksomheter ikke bare har ulike forhold til kunder, men også til andre aktører i deres miljø. (Hollensen, 2014).

Johanson & Vahlne (1990) begrunner den økende forskningen på internasjonalisering i nyere tid med den sterke veksten av bedrifter og bransjer som internasjonaliseres.

Internasjonaliseringsprosessen kan sees på i en rekke forskjellige måter. Den kan omhandle etablering av utenlandske datterselskap, internasjonale joint ventures, lisensavtaler, internasjonale reklamekampanjer, internasjonal handel, utstillinger og en rekke andre hendelser og handlinger.

## 2.2 Motivasjon

### 2.2.1 Klassiske internasjonaliseringsmotiver

Bedrifter har aktiviteter på tvers av landegrensene av ulike årsaker, og i ulike former. Noen bedrifter selger varer og tjenester til andre land da det vil gi en betydelig økt kundebase. Andre velger å internasjonalisere for å utnytte lave kostnader i utlandet. Hvordan denne internasjonaliseringen gjennomføres, hva den involverer og hvordan organisasjonen er ledet, henger sammen med motivene som er grunnlaget for internasjonaliseringen. Ifølge Benito (2015) er motiver nøkkelementene i internasjonal forretningssteori, da disse hjelper å organisere forståelsen for bedrifters internasjonalisering. Han argumenterer på følgende måte: motiver er nyttige som basis for identifisering av viktige internasjonale faktorer og lokaliseringer. Karakteristikken for motivene vil relatere på tvers av industrier. De vil vanligvis involvere ulike typer av verdiskapende aktiviteter, og de har en grunnleggende betydning for hvordan de vurderer ytelse. Uten forståelsen av motiver vil bedrifters internasjonalisering bli upresis (Benito, 2015).

Den klassiske diskusjonen om internasjonaliseringsmotiver stammer fra John H. Dunning. Dunning (1993) skiller mellom fire ulike hovedmotiver.

- Effektivitetssøking er når bedrifter søker til utlandet for å senke deres kostnader på økonomiske aktiviteter, og/eller tar sikte på å rasjonalisere sin allerede eksisterende virksomhet på ulike steder.
- Markedssøking er når bedrifter søker seg til utlandet for å finne kunder.
- Ressurssøking er når bedrifter søker til utlandet for å få tilgang til ressurser som ikke er lett tilgjengelige i hjemlandet, eller at de er tilgjengelig for en lavere kostnad i utlandet.
- Eiendelssøking er når bedrifter søker til utlandet for strategiske eiendeler, både materielle og immaterielle, som ikke er tilgjengelig i hjemlandet, og er avgjørende for deres langsiktige strategi.

Disse motivene er som regel betegnet som “foreign direct investment” motiver, altså FDI. FDI er å etablere en enhet i utlandet som er eid av et selskap som er hjemmehørende i et annet land. Dog er dette kun en av mange muligheter for å nå kunder, ressurser, eiendeler og for å skape høyere aktivitet. Et alternativ til FDI kan for eksempel være eksport og import.

Bedrifter kan også å inngå avtaler, for eksempel lisensiering av “intellectual property” for en passende kompensasjon, med en annen part for å kunne utføre handel (Benito, 2015).

Ifølge Welch (2007) er det viktig å innse at motiver i og for seg ikke gir en tilstrekkelig begrunnelse verken for FDI, eller for andre former for virksomhet på tvers av landegrenser. For eksempel vil en bedrift som eksporterer være like markedssøkende som en bedrift som produserer i utlandet for å betjene et lokalt marked. Motiver avklarer framfor alt hvorfor-spørsmål, og er derfor relevant på tvers av de ulike formene for internasjonal organiseringsforretningsvirksomhet (Benito, 2015).

### **Motiver for valg av marked**

Som nevnt tidligere, søker bedrifter internasjonale markeder av ulike årsaker. Det vil også gjøre at de søker til forskjellige destinasjoner. Hvis motivet for internasjonalisering er nye kunder og nye markeder, vil bedriften sannsynligvis finne tett befolkede områder med høy populasjon som innehar høy kjøpekraft. Selskaper verdsetter nærhet til deres nye markeder da markedsinntrengning både er risikabelt og kostbart. Markedskunnskap er avgjørende for å lykkes i etableringen i nye markeder, særdeles i tidlig fase av vekst til utenlandske markeder. For selskaper som driver “business to business” virksomhet vil en nær avstand som regel ha en særlig betydning (Benito, 2015).

Når selskaper søker nye markeder på bakgrunn av lavere kostnader i produksjon eller andre aktiviteter, vil de avgjørende plasseringsfaktorene endres til tilgjengeligheten av menneskelige ressurser og kostnadsnivå. Ofte blir disse sett i kombinasjon med en godt utviklet infrastruktur som må støtte den logistikkprosessen som trengs for å oppnå kostnadsbesparelser både i distribusjon og produksjon (Benito, 2015).

Bedrifter der hovedmotivet er ressursøking, er ofte mer fokusert i deres valg. Resurser er ikke jevnt fordelt geografisk, og heller ikke sosialt og politisk. På bakgrunn av dette vil altså hensikten for den internasjonale aktiviteten være gjeldende (Benito, 2015).

Ifølge Narula og Santangelo (2012) er det avgjørende for bedrifter som søker strategiske ressurser at ressursene er framtidsrettet. Det vil si at det er viktig å utvikle nye ressurser og evner som kan generere fremtidige inntektskilder. Derfor vil de bedriftene som søker

muligheter for å skaffe seg eller utvikle nye strategiske eiendeler sannsynligvis se etter faktorer som har et høyt nivå av utvikling (Benito, 2015).

### **Motiver for valg av etablering**

I tillegg til spørsmålet om hvor, er valget om hvordan man skal organisere og styre de internasjonale aktivitetene essensielt. Som tidligere nevnt er dette mulig på flere ulike måter. Ifølge Buckley og Casson (1976) er det fundamentale spørsmålet hvordan finne den mest effektive og kostnadsminimerende måten å operere på tvers av landegrensene. For de markedssøkende bedriftene er den potensielle verdiøkningen ved hjelp av passende investeringer, motivet for å søke nye markeder. Effektivitetssøkende bedrifter er villige til å investere i produksjon, maskinvare og logistikk for å oppnå blant annet samdrifts- og stordriftsfordeler. Ressurssøkende bedrifter søker tilnærmet samme godene som effektivitetssøkende bedrifter, og de er villige til å investere for å utnytte input optimalt. For strategiske eiendelssøkende bedrifter er fokuset å skaffe seg eller utvikle egenskaper som kan skape fremtidig inntekt (Benito, 2015).

### **Kombinasjon av motiver**

Virksomheter er fokusert og målbevisst i sin internasjonalisering (Benito, 2015).

Ifølge Johanson og Vahlne (1977) kan virksomheter internasjonalisere over tid.

Undersøkelser viser at bedrifter i første omgang velger geografisk nære og lignende markeder. De drar heller lengre når de har bygget opp erfaring og deres opplevelse av usikkerhet om å operer i utlandet, reduseres. Welch og Luostraningen (1988) hevder at etterhvert som framdriften og utviklingen bygger seg opp, vil internasjonaliseringen også dekke flere aktiviteter som produksjon, forskning og utvikling, i tillegg til å forholde seg til flere deler av en bedrifts ressursgrunnlag. Det vil si at en viktig del av internasjonaliseringen for bedrifter er at den blir med tiden mer komplisert (Benito, 2015).

Benito et al. (2009) påpeker at noen bedrifter har en rekke ulike aktiviteter i utlandet samtidig, men av forskjellige årsaker og uten at et gitt motiv dominerer de andre. For eksempel kan en bedrift på samme tid produsere i utlandet (effektivitetssøking) og hente ressurser fra utlandet (ressurssøking) (Benito, 2015).



### ***2.2.2 Proaktive og reaktive motiver***

Internasjonale markedsføringsbeslutninger kan ha flere mål, målsetninger og motiver da konstruksjonen er begrepsfestet som multidimensjonal (Cicic, Patterson & Shoham, 1999). En virksomhet kan velge å følge kundene eller søke etter nye markeder. Bedrifter kan velge å internasjonalisere seg ved å følge kunder som har internasjonalisert seg, og da bygge videre på samarbeidet som er utviklet nasjonalt. Alternativt kan bedrifter velge å søke etter nye internasjonale markeder. De fleste tjenestebedrifter velger å internasjonalisere driften ved å følge kundene (Cicic, Patterson & Shoham, 1999).

Weinstein (1977) foreslår et alternativt synspunkt; å skille mellom offensive og defensive motiver. Offensive motiver er proaktive og forsøker å gi et konkurransefortrinn for bedriften gjennom internasjonalisering. Defensive motiver er reaktive, der en bedrift tilpasser seg miljømessige tiltak og stimuli.

Bedrifter som søker etter nye markeder og påvirkes av offensive motiver, er mer fremoverrettet enn bedrifter som følger kunden og påvirkes av defensive motiver. Cicic, Patterson og Shoham (1999) forventer at slike motiver vil resultere i høyere nivåer av eksporttilbøyelighet.

Både besluttsomhet og engasjement er viktige faktorer for å lykkes. Ledelsen må ønske å gå internasjonalt, identifisere potensial og forplikte seg. Grundige forberedelser er også nødvendig for å lykkes. Bedrifter som velger å satse internasjonalt må også tåle stagnasjon og tilbakeslag. Virksomheter som ønsker å gå internasjonalt må i en tidlig fase i internasjonaliseringsprosessen involvere alle nivåer i forvaltningen for å oppnå et engasjement rundt dette. (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

<b>Proaktive motiver</b>	<b>Reaktive motiver</b>
Lønnsomhet	Konkurransetryk
Ledelsens ønske	Overproduksjon
Egenarten av en bedrifts produkt	Stagnering og reduksjon i innenlandsk salg
Eksklusiv markedsinformasjon	Mettet hjemmemarked
Skattefordeler	Nærhet til kundene

*Figur 2-1: Proaktiv og reaktiv motivasjon*

### **Proaktive motiver**

Proaktive motiver beskriver et stimuli som kan føre til strategiske endringer, basert på en virksomhets interesse for å utforske markedsmuligheter eller unik kompetanse (Hollensen, 2014).

Den sterkeste proaktive motivasjonen er lønnsomhet. En bedrift kan oppfatte internasjonale salg som en potensiell kilde til økte profittmarginer eller større fortjeneste, men det kan være et vesentlig skille mellom forventning og virkelighet. Hvis en bedrift tidligere ikke har engasjert seg i det internasjonale markedet vil det være høye oppstartskostnader som ofte vil gå ut over resultatet. Til tross for grundig planlegging kan flere faktorer påvirke resultatbilde vesentlig. Selv om bedrifter har basert seg på grundige markedsvurderinger kan en plutselig endring i valutakurser føre til en drastisk forandring i resultatprognosene (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Jo sterkere ønske en bedrift har for vokse, jo "større" vil de være på aktiviteten de genererer, inkludert søken for nye muligheter for å finne måter å oppnå de profitt - og vekstambisjoner de har (Hollensen, 2014).

Ledelsens ønske er også en proaktiv motivasjon. Denne motivasjonen reflekterer ønsket eller entusiasmen som ledelsen i en bedrift har for globale markedsføringsaktiviteter. Dette ønsket er ganske enkelt en refleksjon av generell entreprenøriell motivasjon, altså et ønske om vekst og markedsekspandering. Internasjonalisering kan også aktualiseres på bakgrunn av lederens kulturelle sosialisering. Ledere som er født i utlandet, eller som har bodd i utlandet i en periode kan forventes å ha et mer internasjonalt syn enn andre. Ledere som har tidligere erfaringer med eksport, eller er medlem i en form for handelsforening, kan også forsterke oppfatningen av internasjonalisering (Hollensen, 2014).

Egenarten av en bedrifts produkter eller en unik teknologisk fordel kan også være store motivatorer. Virksomheten kan tilby produkter som møter lite konkurranse på det internasjonale markedet eller de kan ha (en merkebeskyttet) teknologi som kan være unik i et spesialisert felt. I følge Czinkota, Ronkainen & Ortiz (2004) er et sentralt spørsmål her hvor lenge et slikt konkurransefortrinn vil vare (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Eksklusiv markedsinformasjon som kunnskap om internasjonale kunder, markeds plasser eller markedssituasjoner som ikke er allment kjent av andre bedrifter er også en form for proaktiv motivasjon. Slik kunnskap kan være basert på en bedrifts internasjonale forskning, kontakter eller det å være på rett sted til rett tid (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Generelt vil beslutningstakere i en virksomhet overveie et begrenset antall utenlandske markeder når de planlegger internasjonalisering. Beslutningstakerne utforsker gjerne først de utenlandske markedene som oppfattes å ha noen likhet med mulighetene i hjemmemarkedet. (Hollensen, 2014).

Historisk sett har skattefordeler spilt en viktig motiverende rolle, da mange land tilbyr skattelettelser til sine bedrifter for å oppmuntre til eksport (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

## **Reaktive motiver**

Reaktive motiver indikerer trusler eller press i hjemmemarkedet eller i utlandet som gjør at en virksomhet reagerer passivt ved å endre sine aktiviteter over tid (Hollensen, 2014).

I møte med endringer og et presset forretningsmiljø vil bedrifter handle reaktivt. En slik motivasjon kan være en reaksjon på konkurransepress. Bedrifter frykter å miste innenlandske markedsandeler til konkurrenter som har dratt nytte av effekten av stordriftsfordeler gjennom eksport av aktiviteter. Bedrifter frykter også å miste utenlandske markeder til innenlandske konkurrenter som velger å fokusere på disse markedene (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Ifølge Hollensen (2014) simulerer konkurrenter en viktig faktor for internasjonalisering.

Overproduksjon kan også være en viktig motivasjon. Historisk sett har det utenlandske markedet, i løpet av nedgangstider i det innenlandske konjunkturmarkedet, gitt et ideelt utløp for sine overfylte varelager. I stedet for å utvikle nye produkter som dekker kundenes behov vil bedrifter kutte priser, og selge overflødige varer, for så å forlate markedet når det innenlandske markedet har tatt seg opp igjen. Denne formen kalles for «dumping» (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Stagnering og reduksjon i innenlandsk salg av produkter kan ha en motiverende effekt. I stedet for å fornye produktet ved hjelp av innovasjon, kan bedriften forlenge levetiden på produktet ved å utvide markedet sitt (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Den reaktive motivasjonen til et mettet hjemmemarked er lik resultatene til stagnering og reduksjon i innenlandsk salg. Bedrifter i en slik situasjon kan bruke det internasjonale markedet for å forlenge livssyklusen på deres produkt og deres organisasjon (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Ifølge Hollensen (2014) kan selskaper bli presset til eksport på bakgrunn av et lavt potensielt hjemmemarked. Et mettet hjemmemarked, enten målt i markedsandeler eller i salgsvolum har en lik motiverende effekt.

Mettet hjemmemarked er en situasjon som oppstår når volumet av et produkt eller en tjeneste er maksimert i sin nåværende tilstand. Ved metningspunktet kan et selskap bare oppnå videre vekst gjennom nye produktforbedringer, ved å ta eksisterende markedsandeler fra konkurrenter, eller gjennom en økning i den totale etterspørselen fra forbrukerne (Investopedia, 2017).

Nærhet til kundene er en viktig reaktiv motivasjon, da fysisk nærhet til det internasjonale markedet ofte spiller en viktig rolle i eksporten til en bedrift (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Begrepet psykisk eller psykologisk nærhet kan også være en motivasjon. Geografisk nærhet til utenlandske markeder trenger ikke nødvendigvis å gi nærhet til kundene på dette markedet. Kulturelle forskjeller, juridiske faktorer og andre sosiale normer vil noen ganger få et utenlandsk marked som er geografisk nært til å virke psykologisk fjernt (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

### ***2.2.3 Endringsagenter***

For at en endring skal kunne skje, må noe eller noen i bedriften igangsette det og vokte det gjennom hele implementeringen. Denne personen eller variabelen kalles en endringsagent (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Dette kan være en person eller en hendelse innad eller på utsiden av bedriften (Hollensen, 2014).

<b>Eksterne endringsagenter</b>	<b>Interne endringsagenter</b>
Utenlandsk etterspørsel	Erfaren leder
Andre bedrifter	Nye ledere eller nye medarbeidere
Nasjonale distributører	
Banker og tjenesteytende bedrifter	
Statlige tiltak	
Internasjonale markeder i vekst	
Eksterne nettverkspartnere	
Konkurrerende ledere	

*Figur 2-2: Endringsagenter i internasjonaliseringsprosesser*

## **Eksterne endringsagenter**

Utenlandsk etterspørsel er en ekstern påvirkningen som gjør at bedrifter beslutter å internasjonalisere seg. Uttrykk for en slik etterspørsel gjennom henvendelser fra utlandet har stor effekt på bedrifters avgjørelser om å gå ut i det internasjonale markedet. En viktig faktor som oppfordrer bedrifter til å begynne med eksport er uoppfordret bestilling fra utlandet. I dag har de fleste bedrifter egen hjemmeside på internett, der de kan kontaktes. Mange har også gjort det mulig å legge inn bestilling via hjemmesiden. Internasjonale kunder kan da besøke hjemmesiden og plassere en internasjonal ordre, selv om bedriften opererer nasjonalt, og bedriften blir dermed deltager i det internasjonale markedet. Bedriften kan velge å overse den internasjonale etterspørselen og miste et marked, eller den kan velge å bli en eksportør. Slike bedrifter kan kalles en tilfeldig eksportør (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Andre store eksterne påvirkninger er uttalelser og handlinger fra andre bedrifter i samme bransje. Informasjon om at ledere i konkurrerende bedrifter anser internasjonale markeder for å være verdifulle og verdt å utvikle fanger oppmerksomheten til andre ledere. Slike uttalelser har ikke bare kildetroverdighet men sees også på med frykt da vellykkede konkurrenter etter

hvert kan begrense bedriftens virksomhet. Formelle og uformelle møter mellom ledere fra ulike bedrifter fungerer som endringsagenter (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

En annen innflytelsesrik endringsagent er nasjonale distributører. Slike distributører er ofte engasjert gjennom noen av sine andre virksomheter. For å øke sitt internasjonale distribusjonsvolum oppfordrer de innenlandske bedrifter til å delta i det internasjonale markedet (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Banker og tjenesteytende bedrifter, som for eksempel regnskapsførere, kan være endringsagenter ved å varsle ifra til innenlandske kunder om internasjonale muligheter (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Statlige tiltak på nasjonalt eller lokalt nivå kan også være en viktig endringsagent. Da eksport bidrar til vekst, sysselsetting og skatteinntekter, har regjeringen blitt stadig mer aktiv i å oppmuntre og støtte eksporten. Statlige og lokale myndigheter har også i økende grad aktivt oppmuntret bedrifter til å delta i det internasjonale markedet (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Ifølge Hollensen (2014) kan internasjonale markeder i vekst også skape etterspørsel etter en virksomhets produkter som da kan presse produsentene av disse produktene til internasjonalisering.

Hollensen (2014) presenterer i tillegg at tilgang til eksterne nettverkspartnere som faktor kan oppfordre en virksomhet til å bruke dette som en viktig kilde til kunnskap som igjen trigger en internasjonaliseringsprosess.

Informasjon om at en leder i et konkurrerende firma ser på et bestemt internasjonalt marked som verdifulle og verdt å utvikle, kan fange oppmerksomheten til en virksomhets ledelse. Slike standpunkt innebærer ikke bare en kilde til kredibilitet, men blir også sett på med en viss grad av frykt for at konkurrenter etterhvert overtre på virksomhetens drift (Hollensen, 2014).

## **Interne endringsagenter**

Den interne endringsagent er primært en erfaren leder i en bedrift. Interne endringsagenter har erfaring fra internasjonalisering, forstår verdien av internasjonale markeder og bestemmer seg for å forfølge eksportmuligheter. Slike innsikter er ofte utløst ved utenlandsreiser der det oppdages nye forretningsmuligheter eller ved informasjon som gir ledelsen tro på at slike muligheter eksisterer. Ledere som har bodd i utlandet, har lært andre språk eller er spesielt interessert i fremmede kulturer, vil mest sannsynlig før eller senere undersøke om det er noen eksportmuligheter som vil være passende for deres bedrift (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

Andre interne endringsagenter kan være nye ledere eller nye medarbeidere. Ofte vil nye ledere som allerede har erfaring med eksport fra tidligere stillinger prøve å utnytte denne erfaringen til å fremme internasjonalisering av bedriften (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Hollensen (2014) beskriver også interne endringsagenter som erfarne ledere med kunnskap om internasjonalisering fra tidligere arbeidsplasser, og som ønsker å bruke denne erfaringen i sin nye bedrift. En ny medarbeider som er overbevist om at selskapet bør eksportere, kan finne måter å overbevise ledelsen (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

I følge Crick & Chaudhry (1997) er den viktigste interne endringsagenten entreprenøren eller lederen, da disse er beslutningstakeren i bedriften, og derfor bestemmer om bedriften skal velge å eksportere.

### ***2.2.5 Oppsummering***

Forskjellen mellom proaktive og reaktive bedrifter er hvordan de opprinnelig har gått inn i et internasjonalt marked. Proaktive bedrifter går internasjonalt fordi de vil, mens reaktive bedrifter går internasjonalt fordi de må.

Både eksterne og interne endringsagenter kan påvirke internasjonaliseringen til en bedrift. Endringsagenter er vanligvis enkeltpersoner og institusjoner som på bakgrunn av deres mål fremhever fordelene med internasjonale aktiviteter. Dette kan være leder som har tilbragt mye tid i utlandet eller gjennomført vellykkede internasjonaliseringer tidligere, banker eller myndigheter (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).



## ***2.3 Psykisk distanse***

### ***2.3.1 Psykisk distanse og valg av marked***

Til tross for at Beckerman (1956) og Linnemann (1966) var de første som brukte begrepet psykisk distanse i forskning, er studiene av nordiske multinasjonale selskaper allment anerkjent som utgangspunkt for forskning på konseptet psykisk distanse. Disse studiene av nordiske virksomheter til Johanson and Vahlne 1977, Johanson and Wiedersheim-Paul 1975, Vahlne og Wiedersheim-Paul 1973, sier at å utvide aktiviteter til nye markeder er relatert til psykisk distanse. Siden har internasjonaliseringslitteraturen definert psykisk distanse som en viktig forklarende variabel for virksomheters ekspansjon til utenlandske markeder (Sousa & Bradley, 2006).

Psykisk distanse har blitt anerkjent i litteraturen for å ha innvirkning på bedriftens opptreden. Konseptet psykiske distanse indikerer at psykisk nære land er mer like og lettere å håndtere enn psykisk fjerntliggende land, og det forventes at bedrifter vil oppnå større suksess i lignende markeder som sine egne (Sousa & Lengler, 2009). I følge Brewer (2007) vil derfor internasjonaliseringen av en virksomhet starte i et marked som enklest kan forstås. Dette fordi virksomheten i større grad vil se muligheter, og den opplevde markedsusikkerheten vil være lav (Hollensen, 2014). Det er mer sannsynlig at et land med lavere psykisk distanse velges på grunn av en bedre forståelse av dette markedet. Ledere vil også ha mindre sannsynlighet for å starte forretningsforbindelser med land som oppfattes å være ulike. Psykisk distanse anses derfor å være en signifikant predikator ved valg av internasjonalt marked, både når det gjelder FDI og eksport (Sousa & Lages, 2011). Ifølge (Malhora et al. 2009) er det å velge riktig utenlandsk marked et av de mest avgjørende valgene en virksomhet gjør, da dette vil ha langsiktige konsekvenser for en virksomhets suksess (Sousa & Lages, 2011).

Johanson og Wiedersheim-Paul (1975 s. 308) definerer psykisk distanse som “faktorer som forhindrer eller forstyrrer flyten av informasjon mellom virksomhet og marked”. Disse vanskelighetene kan blant annet relateres til mangel på generell markedsinformasjon eller mangel på direkte kommunikasjon med potensielle eller eksisterende kunder. Ulikheter i kultur, religion, industriell utvikling, forretningspraksis, utdanning og språk er de vanligste

siterte faktorene (Carlson 1974; Johanson og Vahlne 1977; Johanson og Wiedersheim-Paul 1975) (Dow, 2000).

### ***2.3.2 Psykisk distanse og kulturell distanse***

Et økende antall bedrifter søker vekstmuligheter utenfor deres hjemmemarked, og beveger seg dermed ut i det ukjente. Det er en generell enighet i litteraturen om at når virksomheter bestemmer seg for å gå til utenlandske markeder, må de tilpasse seg en utenlandsk kultur og dermed være forberedt på utfordringer i for eksempel kulturelle standarder, livstil og kjøpekraft (Sousa & Bradley, 2006).

Psykisk distanse og kulturell distanse er begge begreper som er mye omtalt i internasjonal virksomhetslitteratur. En stor del av denne litteraturen bruker begrepene om hverandre uten et klart skille. (Sousa & Bradley, 2006). Kogut og Singh (1988) definerer nasjonal kultur som i hvor stor grad kulturelle normer i et land er forskjellig fra de i andre land. Kulturbegrepet på nasjonalt nivå bruker kulturelle verdier for å representere delte ideer om hva som er rett, bra og ønskelig i et samfunn. Begrepet kulturell avstand har blitt brukt til å vurdere forskjeller i nasjonal kultur. Sousa og Bradley (2008) definerer begrepet som i hvilken grad kulturverdiene i ett land er forskjellige fra de i et annet land.

Nordström og Vahlne (1992) utviklet en kulturell distanse indeks som benyttet seg av justerte data fra Hofstede. Men Nordström og Vahlne (1992) foreslo at kulturell avstand og psykisk avstand fanget "forskjellige, men overlappende fenomener," og at psykisk avstand inkluderte komponenter av forretningsvansker, samt den kulturelle avstanden. Etter deres syn omfatter psykisk avstand; kultur (slik som de som er definert av dimensjonene Hofstede), strukturelle (slik som juridiske og administrative systemer) og språkforskjeller.

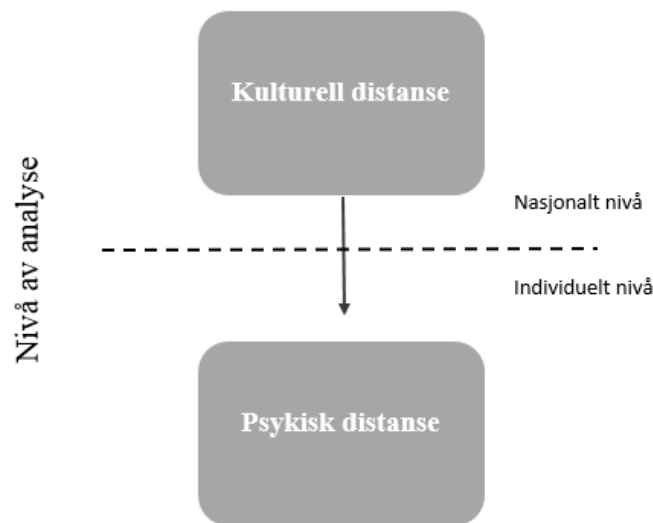
Basert på denne utvidede definisjonen av begrepet skapte de en psykisk distanseindeks der rangeringen varierer noe fra de som er basert på den justerte Hofstede dataen. Deres forskning støtter en utvidet definisjon av psykisk avstand og foreslår å inkludere andre forretningsfaktorer som næringsstruktur og konkurransedyktig miljø, samt kulturelle forskjeller (O'Grady & Lane, 1996).

På den kulturelle distanseindeksen til Nordström og Vahlne, ble Norge rangert som nummer 1 i distanse fra Sverige med en indeks score på 1.2. Av alle landene som var med i undersøkelsen deres lå Norge kulturelt nærmest Sverige. Også den psykologiske distanse indeksen viste at Norge lå psykologisk nærmest Sverige, med en score på 0,5.

Sousa & Bradley (2006) har gjennom undersøkelser vist at begrepene kulturell avstand og psykisk distanse er konseptuelt forskjellige, og at det er den kulturelle distansen og individuelle verdier som avgjør psykisk distanse.

Selv om konseptene kulturell distanse og psykisk distanse er forskjellige og bør vurderes på forskjellige nivåer, forventes begge konseptene å være relaterte. Dette illustreres i figuren under 2-3. Denne modellen hevder at psykisk distanse er påvirket av kulturell distanse. I likhet med Nordström og Vahlne (1994) argumenterer Sousa og Bradley (2008) for at psykisk distanse inkluderer et element av kulturell distanse. Jo større den kulturelle distansen til det fremmede landet er fra hjemlandet, jo mindre er sannsynligheten for at kunnskap om det nye miljøet er tilgjengelig. Dette betyr at det blir vanskeligere å forstå og lære om det fremmede landet. Kulturell distanse kan også føre til høyere nivå av kompleksitet og usikkerhet for en ledelsesmessig beslutningsprosess (Shane et al. 1995).

Dette er ytterligere støttet av Eriksson et al. (2000), som påpeker at en stor kulturell distanse mellom hjemmet og det fremmede landet gjør oppgaven med å identifisere og tolke innkommende signaler vanskeligere. Dermed kan en større kulturell distanse mellom landene føre til misforståelser (Lincoln et al, 1981; Adler 1997).



*Figur 2-3: Kulturell og psykisk distanse*

### **2.3.3 Psykisk distanse skalaen**

Sousa & Filipe Lages (2011) presenterer PD skalaen. Denne skalaen er en flerdimensjonal skala for å vurdere psykisk distanse. Denne skalaen består av to dimensjoner:

- (1) avstanden mellom et lands karakteristikk.
- (2) avstanden mellom menneskers karakteristikk.

Den første dimensjonen er relatert til spesifikke aspekter til moderniseringen av et spesifikt land, mens sistnevnte refererer til graden av interaksjon og separasjon som eksisterer mellom mennesker fra ulike land. Flere studier gir støtte til denne todimensjonale tilnærmingen. Peterson & Smith (1997) organiserer også faktorene for å vurdere forskjeller mellom land. Deres første dimensjon inkluderer faktorer som språk og tradisjoner og understreker grad av separasjon og interaksjon. Den andre dimensjonen refererer derimot til spesifikke aspekter ved modernisering av landet, og inneholder blant annet faktorer som økonomisk – og teknologisk utvikling. Sousa & Lages (2011) argumenterer for at psykisk distanse må ta hensyn til både land – og folks karakteristikk. Studien poengterer at karakteristikk i land

er ikke de samme som kulturell distanse og burde derfor ikke bli målt med kulturelle indikatorer. (Sousa & Filipe Lages, 2011).

### ***2.3.4 Ulike nivåer av psykisk distanse***

Sousa & Bradley (2006) skiller mellom tre nivåer av analyse for å måle psykisk distanse;

- Nasjonalt nivå
- Bedriftsnivå
- Individnivå

Problemet med nåværende indekser er at de måler psykisk avstand på et meget høyt nivå av analyse. O'Grady og Lane (1996, s. 313) hevder at "måleavstand på nasjonalt nivå kan overse regionale forskjeller i landene; Kulturelle og strukturelle forskjeller som kan eksistere i bransjen; og individuelle forskjeller og erfaringer ". Som et resultat, undersøker de begrepet psykisk avstand på bedriftsnivå. De bruker følgende eksempel for å illustrere deres argument: En bedrift som ansetter ledere med betydelig erfaring i et målmarked som er fjernt fra kulturen i bedriftens hjemland, vil ha en mye mindre psykisk distanse fra dette markedet enn målinger på nasjonalt nivå vil indikere. Eksemplet de bruker for å støtte beslutningen om at psykisk distanse skal vurderes på bedriftsnivå, ser ut til å være feil. Erfaring fra lederen er en innflytelsesrik determinant av psykisk distanse. Oppfattelsen av forskjellene mellom hjemmemarkedet og det utenlandske markedet er delvis avhengig av tidligere erfaringer som lederen har oppnådd i løpet av hans levetid. Følgelig skjer lederens erfaring på individnivå og ikke på nasjonalt eller bedriftsnivå. Konseptet psykiske distanse refererer til individets oppfatning av forskjellene mellom hjemlandet og det utenlandske landet. Den enkeltes oppfatning er en tolkning av virkeligheten og er derfor svært subjektiv og preget av individets erfaringer. Dette betyr at psykisk distanse ikke skal ses som en konstruksjon som påvirker hver person i en bedrift på samme måte. For eksempel, selv om to personer kan komme fra samme kulturelle bakgrunn, vil oppfatningen de har av forskjellene mellom hjemmet og det utenlandske markedet, være annerledes på grunn av forskjellige personlige erfaringer. Følgelig bør det psykiske distansekonseptet brukes på individnivå (Sousa & Bradley, 2008).

Psykisk distanse referer til noe i tankene til hvert individ. Den psykiske distansen finnes i individets sinn, og avhenger av hvordan hun eller han oppfatter verden. Dermed er det

individets oppfatning om forskjellene mellom hjemlandet og utlandet som skaper den psykiske distansen. Psykisk distanse kan ikke måles med faktuelle indikatorer, som for eksempel offentlig tilgjengelig statistikk om økonomisk utvikling, nivå av utdanning, språk og så videre. Dermed må psykisk distanse måles på hvert enkelt individ (Sousa og Bradley, 2006).

### ***2.3.5 Operasjonalisering av psykisk distanse***

Gjennom de siste tre tiårene, har operasjonalisering av konseptet psykisk distanse vist seg å være vanskelig. Forsøk på å teste dens gyldighet empirisk har resultert i en rekke indikatorer. Sousa & Lages (2011) presenterer en gjennomgang av litteraturen som indikerer at operasjonaliseringen av konseptet faller bredt inn i tre kategorier. I den første kategorien vurderer forskere at kulturell avstand og psykisk avstand er tilsvarende konsepter. Senere forskning av blant annet Sousa og Bradley (2006) argumenterer for at disse konseptene er konseptuelt forskjellige og at de må måles forskjellig. Den andre kategorien består av forskere som måler psykisk avstand ved å bruke indikatorer på nasjonalt nivå på grunnlag av allment tilgjengelige data (Brewer, 2007). Denne tilnærmingen er blitt kritisert for å ikke ta høyde for subjektive forskjeller og individuelt nivå av partiskhet i beslutningstaking (Dow and Larimo, 2009; Whitelock and Jobber, 2004). I den tredje kategorien har forskere som blant annet (Klein og Roth, 1990, Sousa og Bradley, 2005; 2006) operasjonalisert psykisk avstand ved å spørre bedriftens beslutningstakere om å estimere den psykiske avstanden mot et fremmed land. I dette tilfellet ligger hovedvekten på lederens oppfatning. Denne oppfatningen er i overensstemmelse med Sousa og Lages (2011). Det er den psykiske oppfatningen til de faktiske beslutningstakere som er viktige og som påvirker deres valg, og hvilken form en slik virksomhet skal ha. Det er derfor bedre med perseptuell måling av psykisk distanse, framfor sekundære kilder (Dow and Larimo, 2009; Whitelock and Jobber, 2004) (Sousa & Lages, 2011). Ifølge Teigen (2017) vil individer utvikle hypoteser på bakgrunn av blant annet individuelle (og kulturelle) erfaringer. Hypoteser vil bidra til å forenkle verden og sortere verden for oss, men kan også føre til mistolkinger og hemme ny læring.

Faktorer som oppfattes som psykisk distanse er politikk, språk, juridiske systemer, utdanningssystem, økonomisk og industriell utvikling, markedsførings infrastruktur samt kultur (Evans et al., 2000; Johanson and Vahlne, 1977). Disse faktorene er identifisert som

nøkkelkomponenter, men det store flertallet av forskere bruker bare et lite undersett av disse faktorene for å operasjonalisere det psykiske avstands konseptet (Sousa og Lages, 2011).

Vahlne og Wiedersheim-Paul (1975) har operasjonalisert psykisk distanse ved hjelp av følgende indikatorer:

- Nivå av økonomisk utvikling i de viktige landene
- Forskjeller på nivå av økonomisk utvikling mellom Sverige og vertslandet
- Nivå av utdanning i de viktige landene
- Forskjeller på nivå av utdanning mellom Sverige og vertslandene
- Forskjeller i forretningsspråket
- Forskjeller i kultur og lokalspråket
- Eksistensen av tidligere handelskanaler mellom Sverige og vertslandene (O'Grady & Lane, 1996).

### ***2.3.6 Lære å overvinne barrierer som følger av psykisk distanse***

Konseptet til psykisk distanse peker på viktige kulturelle og forretningsmessige forskjeller mellom land som kan skape hindringer for en suksessfull nyetablering og tilpasning. Disse hindringene kan overkommes gjennom læring. Nordström og Vahlne (1992) kaller prosessen å bygge bro over gapet av psykisk distanse.

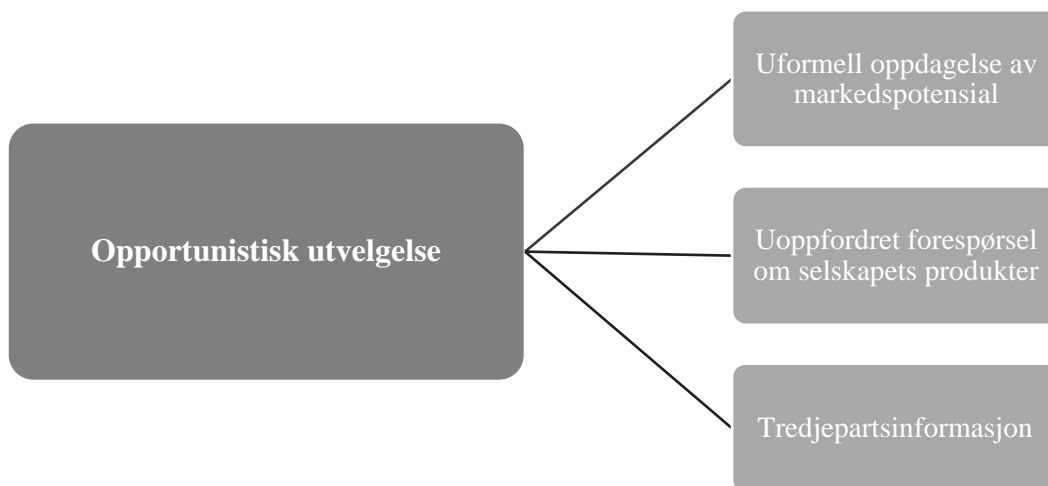
For å overkomme disse barrierene, er det viktig å følge en passende prosess i beslutningene om å gå inn i et nytt marked. Noen forslag inkluderer følgende (O'Grady & Lane, 1996):

- Behandle selv psykologiske nære markeder som fremmede markeder. Ledere bør ikke anta at hjemmemarkedet og det utenlandske markedet er det samme, eller at bedrifter i hvert av landene blir forvaltet på samme måte. Når beslutningstaker begynner å anta at de er like, er det mer sannsynlig å ta passende steg mot internasjonalisering.
- Test antagelser og oppfatninger før etablering. Suksessen av en beslutningstakerprosess er avhengig av nøyaktigheten av informasjon og kunnskap hos de som står for avgjørelsene.
- Korrekte tolkninger er nøkkelen.
- Utvikle evnen til å lære.

## 2.4 Markedsvalg

Ifølge Bradley (2005) velger bedrifter hvilke nye markeder de skal gå inn i på to ulike måter; opportunistisk eller systematisk utvelgelse.

En opportunistisk utvelgelse tar utgangspunkt i en forespørsel eller uoppfordret bestilling av en virksomhets produkt eller tjeneste. Bedriftens respons på en slik forespørsel er avhengig av en rekke faktorer. Graden en bedrift er påvirket av utenlandsk lovgivning, eksportbarrierer, industrielle standarder, helsereguleringer og tariffier vil sannsynligvis påvirke en bedrifts avgjørelse. Verdens Handelsorganisasjon (WTO) bidrar imidlertid sterkt til at disse barrierene reduseres. Konkurransenintensiteten i det utenlandske markedet kan også være en barriere for en bedrift som er sensitiv for konkurransepress.



*Figur 2-4: Opportunistisk utvelgelse*

Det er fem skjulte kostnadsfeller assosiert med opportunistisk utvelgelse som kan bli identifisert:

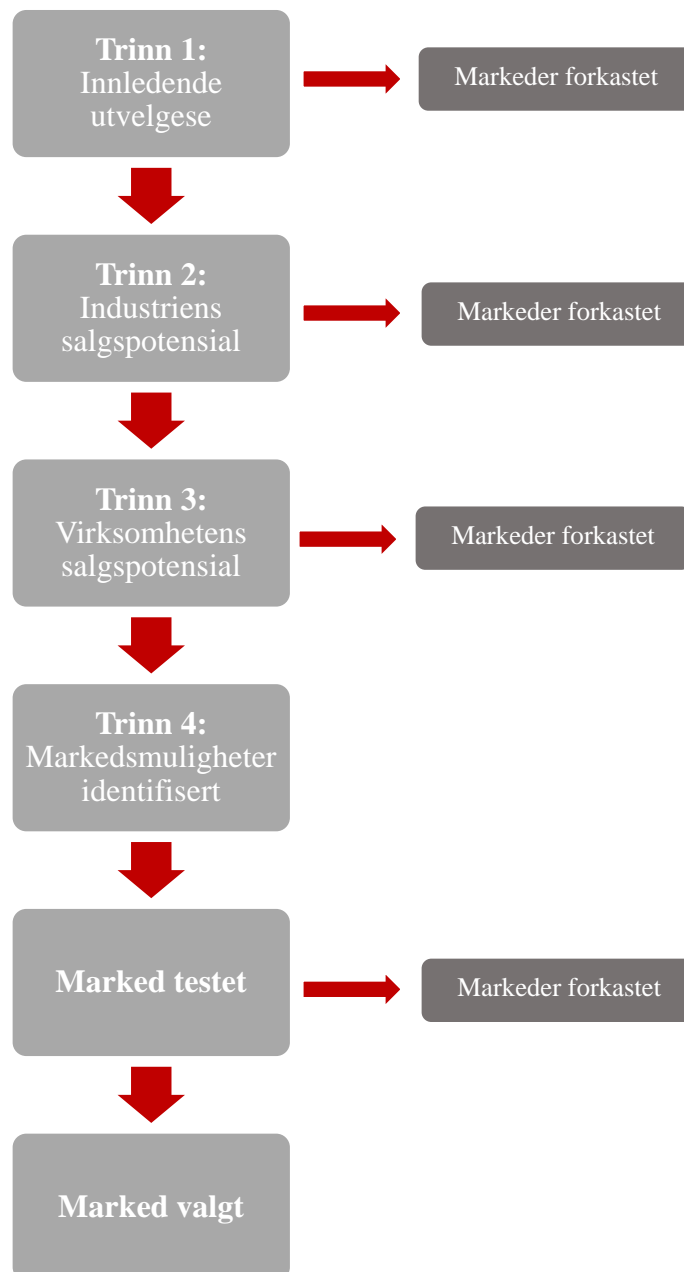
- Gir overdreven produksjonskapasitet til opportunistisk virksomhet
- Godta første design og tekniske kostnader for å få den første bestillingen;
- Tilleggskostnadene som følge av lav innledende produksjonseffektivitet, og gjenta ordrer som ikke materialiseres
- Kostnaden av mislykket budgivning for opportunistisk virksomhet



- Spredningen av selskapets innsats som kan oppstå som følge av å forfølge opportunistisk virksomhet i utlandet

Det er derfor ikke anbefalt å bruke en opportunistisk tilnærming til å gå inn i nye markeder (Bradley, 2005).

I en systematisk utvelgelse bruker virksomheten en mer logisk og systematisk prosedyre for valg av marked. Bedriften evaluerer alternative internasjonale markeder og markedssegmenter, og vurderer egne styrker og svakheter i forhold til konkurrentene. De vurderer også muligheter og trusler. Følgende rammeverk benyttes for å komme fram til det aktuelle markedet:



*Figur 2-5: Systematisk markeds utvelgelse*

På trinn 1 er hensikten å identifisere den potensielle størrelsen på de ulike markedene, og evaluere om de er verdt å vurdere videre. I denne delen av evalueringen forsøker man å unngå to feil;

- Å ignorere land som tilbyr gode muligheter for bedriftens produkter
- Bruke for mye ressurser til å vurdere land med dårlige muligheter for bedriftens produkter

På trinn 2 undersøker virksomheten det totale potensialet for produktkategoriene i de lovende markedene, altså industriens markedspotensial. På nivå 3 må man estimere bedriftens salgspotensial (Bradley, 2005).

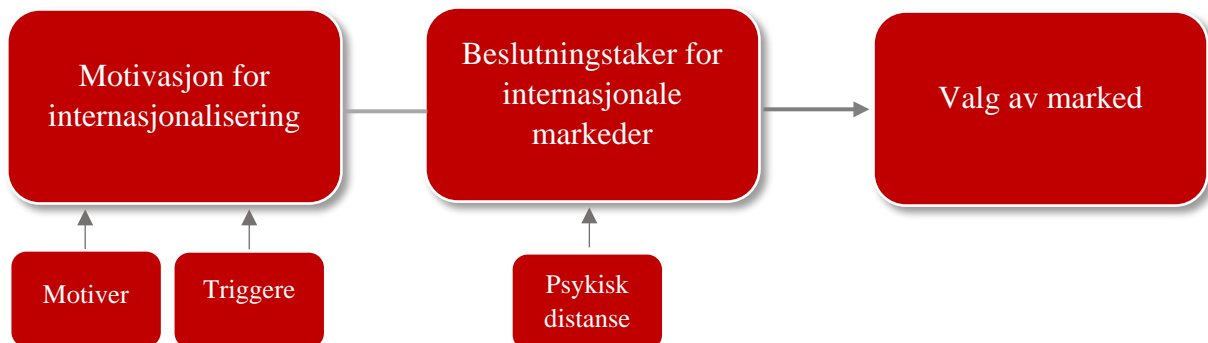
### ***2.5 Kritiske suksessfaktorer***

Kritiske suksessfaktorer har siden slutten av 1970- tallet blitt benyttet for å kartlegge fremgang i de kritiske områdene av en virksomhet. Siden den gang har begrepet kritiske suksessfaktorer blitt både utforsket og utvidet på mange måter (Foster & Rockart, 1989). Ifølge, Rockhart (1982), er kritiske suksessfaktorer “ *de få nøkkelområdene av aktivitet hvor gunstige/fordelaktige (favorable) resultater er absolutt nødvendig for at en bestemt leder skal nå hans eller hennes mål*” (Rockart, 1982 s.4). Cooke-Davies, T. (2002) velger derimot å definere suksess faktorer som “ de input/handlinger i styringssystemet som direkte eller indirekte leder til at et prosjekt eller en bedrift lykkes”.

## 2.6 Forskningsmodell

Vi ønsker å presentere en forskningsmodell for å forsøke å besvare oppgavens problemstilling;

*«Hvilke faktorer har bidratt til initiering for internasjonaliseringen av DIPS AS – hvorfor velger de det svenske markedet?»*



*Figur 2-6: Forskningsmodell*

Forskningsmodellen baserer seg på teoriene: motiver og triggere for internasjonalisering, og psykisk distanse.

I den første delen av forskningsmodellen starter vi på virksomhetsnivå. Vi vil forsøke å identifisere og beskrive de motiver og triggere som foreligger i pre-internasjonaliserings fasen, og som bidrar til valget om en internasjonal satsning. Vi tar en forutsetning i at det foreligger en blanding av flere ulike faktorer bak valget om internasjonalisering, da en faktor sjelden er nok for å skape handling (Hollensen, 2015). Denne delen av forskningsmodellen kan knyttes opp mot første forskningsspørsmål:

Forskingsspørsmål 1: “ *Hva initierte internasjonaliseringen, og hvilke faktorer påvirket valget av marked?*”

I andre del av forskningsmodellen tar vi en forutsetning om at bedriften opplever motivasjon for å satse på det internasjonale markedet. Vi strammer inn fra virksomhetsnivå til individnivå. Vi vil fokusere på beslutningstaker for internasjonalisering i virksomheten, og forsøker å identifisere hvorvidt psykisk distanse kan være en forklarende variabel for valg av det svenske markedet. (Sousa & Bradley,2006) beskriver psykisk distanse som en viktig forklarende variabel for virksomheters ekspansjon til utlandet. Den andre delen av forskningsmodellen kan relateres til andre forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 2: “ *Hvordan påvirker psykisk distanse valg av internasjonalt marked for DIPS AS?*”

## 3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvilken metode vi har benyttet for å gjennomføre undersøkelsen og innsamlingen av data til oppgaven, samt forklare hvorfor vi har tatt de valgene vi har gjort knyttet til metode.

### 3.1 Valg av metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man går frem for å samle inn informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan man analyserer denne informasjonen, og hva informasjonen forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det handler altså om å samle inn, analysere og tolke data. Dette er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Valg av metode har blitt gjort med bakgrunn i vår tilnærming til datainnsamlingsprosessen slik at problemstillingen kan besvares på best mulig måte. Problemstillingens formulering er en viktig del av undersøkelsen, som den videre forskningsprosessen må tilpasses. For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte er det viktig å finne passende teorier og forskningsmetoder. Problemstillinger kan enten være avgrensede og konkrete, eller omfattende og generelle (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Halvorsen definerer begrepet problemstilling som *“spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder”* (Halvorsen 2008:35 referert i Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011:63)

I denne undersøkelsen vil vi se på hva som motiverer og trigger DIPS AS til internasjonalisering, og hvilke virkninger psykisk distanse har hatt på beslutningstaker ved valg av marked. Da temaet vårt er motiver og psykisk distanse, bidrar vår problemstilling til avgrensning slik at oppgaven kan gjennomføres innenfor de rammene som er satt. Vi har kommet frem til følgende problemstilling:

*«Hvilke faktorer har bidratt til initiering for internasjonaliseringen av DIPS AS – hvorfor velger de det svenske markedet?»*

I tillegg til problemstillingen har vi utarbeidet to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: “ *Hva initierte internasjonaliseringen, og hvilke faktorer påvirket valget av marked?»*”

Forskningsspørsmål 2: “ *Hvordan påvirker psykisk distanse valg av internasjonalt marked for DIPS AS?»*”

Vi har valgt å anvende kvalitativ metode, da en slik tilnærming egner seg godt når man undersøker et fenomen man ikke har så mye kunnskap om. Vi ønsker å få en grundigere forståelse av dette fenomenet. En fin måte å samle inn data på er gjennom personlig intervju (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Siden vi ønsker å undersøke hva som motiverer og trigger DIPS AS til internasjonalisering, og virkningen av psykisk distanse i valg av nytt marked, vil det være mest hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode da denne metoden går i dybden. Den kvalitative tilnærmingen er den beste metoden for å forstå informantens subjektive meninger, oppfatninger og opplevelser. Det er også hensiktsmessig med tanke på at vi ikke har valgt å undersøke et stort utvalg, men heller en informant slik at vi kan gå i dybden på det vi ønsker å undersøke. Intervjuet ønsker vi skal skje i informantens hverdagslige omgivelser, slik at informanten skal føle seg trygg og som igjen kan føre til at han gir mer av seg selv. Vi vil lettere forstå hva informanten tenker og føler rundt temaet motiver, triggere og psykisk distanse, slik at vi kan besvare problemstillingen på en best mulig måte.

### ***3.2 Forskningsdesign***

I en tidlig fase må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen. Dette betegnes som forskningsdesign i metodelæren. Alt som

knytter seg til en undersøkelse er forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). I forskning handler design om formgivning. En starter med en problemstilling, for så vurdere hvordan det er mulig å gjennomføre en undersøkelse fra start til mål.

Alle typer av empirisk forskning har et implisitt, om ikke et eksplisitt, forskningsdesign. Forskningsdesign kan forklares som en logisk plan fra å komme seg fra *her* til *der*, hvor *her* kan bli definert som et sett av spørsmål som skal besvares, og *der* er et sett av konklusjoner om disse spørsmålene. I mellom finner man innsamling og analyse av relevant data (Yin, 2014)

Ordet case stammer fra det latinske ordet *casus*, som betyr tilfelle. Casestudier påpeker betydningen av at det er ett eller få tilfeller som studeres detaljert. “*En case kan både være et studieobjekt og et forskningsdesign.*” (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s.89).

Det som kjennetegner en casestudie er at man henter inn mye informasjon fra få enheter eller caser over en gitt tidsperiode. Det brukes flere ulike datakilder for innsamling av data, felles for disse kildene er at de er tid- og stedsavhengig. Casestudier kan gjennomføres ved hjelp av både kvalitative og kvantitative tilnærminger. Man kombinerer ofte disse metodene for å få så omfattende og detaljert data som mulig (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

To vesentlige kjennetegn ved en casestudie i samfunnsforskning er (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011):

- En konkret avgrensning av hva som er casen
- En detaljert beskrivelse av casen

Vi har valgt å bruke casestudie da vi ønsker mest mulig informasjon om et avgrenset fenomen. Yin (2014) definerer casestudie som «*en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklar*” (Yin, 2014, s. 237). I denne oppgaven vil vi undersøke fenomenet å initiere internasjonalisering og vil på bakgrunn av dette snakke med informanten i hans omgivelser. Dette gjør vi fordi vi mener informanten vil føle seg mer komfortabel i en slik setting.



Observasjon og intervju er de vanligste teknikkene innen casestudier. Vi har valgt å ta utgangspunkt i eksisterende teori om motiver og psykisk distanse, og åpne intervjuer. Da har man muligheten til å tolke de funnene man gjør opp mot eksisterende teori på dette feltet (Yin, 2007; i Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Det er også noen ulemper med casestudier. I følge Yin (2011) er det vanskelig å vurdere om de partikularistiske trekkene ved funnene fra kvalitative studier kan generaliseres til andre funn, foruten om de funnene som gjøres i den spesifikke studien. Da vi ikke ønsker at våre funn skal generaliseres, mener vi at dette ikke vil være et problem for denne oppgaven. Vi vil at dette skal være en inspirasjonskilde til andre som ønsker å forske på motiver og triggere for internasjonalisering, og hvordan virkning psykisk distanse har på beslutningstaker ved valg av marked.

På bakgrunn av dette anser vi en casestudie som et godt forskningsdesign for å besvare problemstillingen vår, og danner utgangspunktet for neste trinn i prosessen.

### ***3.3 Kvalitativ forskningsmetode***

Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ metode for å besvare problemstillingen på best mulig måte. I dette delkapitlet presenteres utvalget i undersøkelsen, hvilke kriterier og hvordan utvelgelsen av informant har foregått. Deretter vil vi se på datainnsamlingen og gjennomføringen av undersøkelsen før vi presenterer hvordan datamaterialet er analysert. Vi avslutter kapitlet med å vurdere undersøkelsens kvalitet.

#### ***3.3.1 Utvalgsstrategi***

En vesentlig del av all samfunnsforskning er hvem man velger å ha med i en undersøkelse. Kvalitative metoder kjennetegnes ved at man forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall personer. Hvor mange informanter man bør intervjuer eller hvor stort utvalget bør være, vil variere ut fra hvordan problemstillingen er formulert og måten man samler inn dataene på. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om et fenomen. I slike undersøkelser har rekruttering av informanter et klart mål. Dette kalles for en strategisk utvelgelse av informanter. *“Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen”* (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Vi har strategisk valgt ut informanten på bakgrunn av informantens rolle i internasjonaliseringen til dybdeintervjuet. Hovedkriteriet vårt for utvelgelsen var at informanten skulle være en nøkkelperson i internasjonaliseringen til DIPS AS.

Vi ønsker å undersøke hva som ligger bak DIPS AS sitt valg av nytt marked i Sverige. Hva har påvirket dem til internasjonalisering, og hvilke virkninger psykisk distanse har hatt på valg av marked. For å kunne undersøke dette på best mulig måte, ønsket vi å komme i kontakt med Karl Arne Jespersen, markedsdirektør i DIPS AS I følge Yin (2014) er det ingen fasit over hvor lite eller stort et utvalg bør være innenfor den kvalitative forskningen. Vi endte opp med en informant. Grunnen til at valget falt på en informant var på bakgrunn av informantens fagfelt og brede kunnskap om fenomenet vi ønsker å undersøke. I tabellen nedenfor viser vår kontakt med informanten.

Informant	Bedrift	Lokalsamfunn	Rolle	Oversikt over samtaler	Tidspunkt	Varighet
Karl Arne Jespersen	DIPS AS	Bodø	Markedsdirektør	Informasjonsmøte	11.11.2016	Ca. 40 min
Karl Arne Jespersen	DIPS AS	Bodø	Markedsdirektør	Intervju	06.04.2017	01.13.34
Karl Arne Jespersen	DIPS AS	Bodø	Markedsdirektør	Oppfølgings-spørsmål	28.04.2017	00.14.42

*Tabell 3-1: Møter med informanten*

Informanten kontaktet vi først per e-post, der vi la fram tema og foreløpig problemstilling. Han fant dette interessant, og ønsket å samarbeide med oss. Vi avtalte et møte der vi fikk

komme på kontoret hans for å legge frem oppgaven. På møtet ble han informert om oppgavens tema og den foreløpige problemstilling.

### ***3.3.2 Datainnsamling***

Etter å ha utformet en problemstilling og valgt forskningsdesign, skal data samles inn. Når data skal samles inn er det viktig at man samler inn den dataen som er mest relevant og pålitelig til den problemstillingen man har valgt (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). For å kunne besvare problemstillingen best mulig, har vi valgt å samle inn og anvende kvalitative data. Kvalitative data, eller myke data, kan foreligge i form av tekst, lyd og bilder. De vanligste måtene for å samle inn kvalitativ data er gjennom observasjon, intervjuer og gruppesamtaler. All innsamling av data må dokumenteres (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

For å samle inn informasjon vi ser på som nødvendig for å besvare problemstillingen vår, har vi valgt å bruke intervju som innsamlingsmetode.

Vi tok først kontakt med informanten gjennom e-post, der vi la frem tema for oppgaven og en foreløpig problemstilling. Vi informerte også om hvilke rettigheter informanten hadde i forhold til anonymitet og muligheten til å trekke seg. Informanten fant tema og problemstilling veldig interessant og ønsket være med på et samarbeid. Vi ble enige om å ta en prat over telefon, der vi avtalte dato for når intervjuet skulle finne sted. Da informanten hadde det travelt på jobb, ble intervjuet litt senere enn vi hadde planlagt. Før intervjuet fikk informanten tilsendt en intervjuguide for å få en viss oversikt over hvilke tema vi ønsket å ta opp (se vedlegg 1). Noen uker senere kontaktet vi informanten på ny for noen oppfølgingsspørsmål. Vi avtalte at vi kunne ta spørsmålene over telefon og hvilken dato og klokkeslett som passet best for han.

Vi har både benyttet oss av primærdata i form av informasjon vi selv har samlet inn gjennom intervju, og sekundærdata i form av årsrapporter og hjemmeside.

### 3.3.3 Gjennomføring

Vi har i oppgaven valgt å gjennomføre et semistrukturerte intervju, da slike intervju tar utgangspunkt i en intervjuguide. Spørsmål, tema og rekkefølge kan varieres og vi kan bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Målet vårt har vært at intervjuene skal være en løs og ledig samtale, slik at både informanten og vi som forskere skal føle seg komfortable i settingen og spørsmålene som stilles. Ved å skape en trygg situasjon, mener vi at informanten kanskje vil gi mer av seg selv. Om informanten føler seg trygg kan man se dette på kroppsspråket. Intervjuguiden har vi valgt å dele inn i de ulike teoriene vi har presentert i teorikapitlet, internasjonalisering, motiver og triggere, og psykisk distanse.

Informanten ble informert både i en telefonsamtale før intervjuet og en mail om anonymitet. Han fikk også tilsendt intervjuguiden noen dager før intervjuet slik at han fikk muligheten til å forberede seg. Vi ønsket å bruke båndopptaker under intervjuet hvis informanten samtykket dette. Transkriberingen og analyseprosessen vil da bli lettere, og vi ville få en god oversikt over informasjon som er relevant og mindre relevant.

Vi fulgte ikke intervjuguiden slavisk. Ofte kom informanten inn på områder som vi egentlig skulle spørre om senere. Da lot vi informanten prate seg ferdig.

Informanten ga oss tillatelse til å ta opp intervjuet, noe som gjorde det enklere å få til en naturlig samtale ved at vi kunne følge opp det som ble sagt uten å måtte konsentrere oss om å notere ned svarene, og vi fikk dermed mulighet til å observere informanten. Dette gjør at analysen blir mer nøyaktig, da vi ikke trenger å huske nøyaktig hva som ble sagt. Ved å lytte til lydopptakene kan man korrigere hukommelsen, i tillegg til å høre hvordan informanten svarte på spørsmålene. Et problem med opptak av intervju kan være at informantene blir mer tilbakeholdne ved at han eller hun blir sjenert eller urolig ettersom det blir lagret.

### ***3.3.4 Dataanalyse***

Etter at all data er samlet inn skal dette analyseres og tolkes. Analyse av kvalitative data innebærer bearbeidelse av tekst, mens analyse av kvantitative data skjer i form av opptelling ved hjelp av forskjellige statistiske teknikker. Hvorvidt analysen er kvalitativ eller kvantitativ, er en vesentlig del av forskningen å tolke data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Transkriberingen gjør analysearbeidet lettere å håndtere, og gir da et bedre resultat når alle dataene er nedskrevet. Etter å ha gjennomført intervjuet, transkriberte vi det fortløpende. Det var fortsatt friskt i minne så det ble enklere for oss å huske både budskapet og sammenhengen.

Vi satt igjen med en god del rådata etter at all data var samlet inn og transkribert. For å strukturere dataene markerte vi funnene vi mente var mest relevant for oppgaven. Dette gjorde det enklere for oss å finne fram og se hva informanten hadde svart på de ulike temaene.

### ***3.3.5 Kritikk av intervju som metode***

Da vi har valgt å benytte intervju som metode for datainnsamling vil det være naturlig å stille kritiske spørsmål på bakgrunn av valg av metode. Grunnen til at vi har valgt intervju som metode er for å få en bedre forståelse av informantens oppfatning av motiver, triggere og psykisk distanse. Vi tror ikke vi ville fått like god forståelse ved bruk av andre metoder. Det er viktig at vi holder oss nøytrale og ikke påvirker informanten når man bruker intervju som metode. Vi har derfor forsøkt å stille så åpne spørsmål som mulig, uten å lede informanten. Hvis informanten ikke har forstått spørsmålene har vi ledet informanten tilbake på riktig spor. I løpet av prosessen har vi ikke latt våre tanker og meninger påvirke forskningen, og forsøkt å være så nøytral som mulig.

### **3.4 Studiets kvalitet**

Reliabilitet og ulike validitetsformer blir brukt som kriterier for kvalitet innen kvalitativ forskning. Også Yin (2008) anvender disse begrepene for gyldigheten til kvalitative data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

#### **3.4.1 Reliabilitet**

Et vesentlig spørsmål i all forskning er datas pålitelighet, også betegnet som reliabilitet.

*“Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsen data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides”* (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s.44). Det er flere ulike måter å teste datas reliabilitet på. Hvis flere forskere undersøker samme fenomen og kommer fram til samme resultat, tyder det på høy reliabilitet.

I kvantitative undersøkelser er reliabilitet kritisk, og det finnes ulike måter å teste datas reliabilitet på. Dette gjelder ikke for kvalitative undersøkelser da det vanligvis ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker. I kvalitative undersøkelser er det samtalen som styrer datainnsamlingen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011)

Ved å gi en inngående beskrivelse av casen og en detaljert og åpen fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen, kan man styrke påliteligheten. I følge Ryen (2002) styrkes påliteligheten hvis man utarbeider en revisjonsprosedyre som gjør det mulig for andre å spore dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom hele prosjektet, også det endelige resultatet.

Vi har forsøkt å styrke studiens påliteligheten ved og grundig dokumentere forskningsprosessen i metodekapitlet. Dette har vi gjort gjennom en detaljert beskrivelse av fremgangsmåte, metodiske valg og andre avgjørelser som er gjort underveis som skal føre til det endelige resultatet. Ved å foreta slike grundige valg har potensielle lesere mulighet til å gi en kvalifisert vurdering av resultatene.

Da intervjuene ble tatt opp, fikk vi raskt gjennomført transkriberingen. På denne måten fikk vi anledning til å gå gjennom intervjuet med en gang. Vi observerte da at vi hadde behov for mer informasjon om visse temaer, så vi utarbeidet noen oppfølgingsspørsmål før vi avtalte et nytt intervju. Dette intervjuet tok vi over telefon, da dette passet informantene best.

I den kvalitative datainnsamlingen benyttet vi oss av en båndopptaker for å øke reliabiliteten. Dette sikret at vi fikk med alt av informasjon fra intervjuet, og transkribert dette videre til analyse. Da vi kontaktet informanten for oppfølgingsspørsmål tok vi opp noen av svarene fra det første intervjuet for å forsikre oss om at dette var informasjon vi fikk bruke. I tillegg forsøkte vi å ikke påvirke svarene til informanten ved å unngå ledende spørsmål.

### **3.4.2 Validitet**

Validitet eller datas relevans. Data er ikke selve virkeligheten, men det som representerer den. Et essensielt spørsmål her er da hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet som undersøkes. Dette kaller man i forskningslitteraturen for validitet eller gyldighet. Man skiller mellom ulike former for validitet, som for eksempel begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. I følge Lund (1996) *“må ikke validitet oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, med det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt”* (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i eksisterende litteratur, da dette vil være med på å styrke undersøkelsens validitet. Informanten har også fått innsikt i aktuelle deler av oppgaven før den har blitt levert. Dette mener vi vil styrke oppgavens validitet.

### **3.4.3 Overførbarhet**

I følge Mehmetoglu (2003) går kriteriet om overførbarhet ut på hvorvidt funnene og resultatene en gjør kan overføres til en annen, lignende setting, situasjon eller kontekst. I kvalitativ forskning kan dette kriteriet være vanskelig å møte. Derfor er det viktig å gi en detaljert beskrivelse av fenomenet som undersøkes og de omstendigheter og vilkår som er med på å bestemme forskerens konklusjoner. På denne måten får potensielle lesere tilfredsstillende informasjon slik at vedkommende kan vurdere hvor anvendelig studiets konklusjoner er for andre kontekster og situasjoner (Mehmetoglu, 2003).

I følge Yin (2014) er generalisering av funn et gjennomgående problem ved bruk av enkeltcasestudie. Da vi har valgt DIPS AS som case, er det flere aspekter ved studiens resultat som ikke kan overføres til andre studier. Hovedformålet var ikke å kunne generalisere, men i større grad forsøke å skape en forståelse rundt begreper og fenomener.

### ***3.5 Etikk***

Vi var tidlig ute med å kontakte informanten i DIPS AS for et potensielt samarbeid. Da vi hadde informert om oppgavens hensikt og hva vi ønsket som tema fikk vi positiv tilbakemelding om at dette ville informanten være med på. Informanten ble også informert om retten til anonymitet hvis det var ønskelig. Vi forsikret informanten om hans konfidensialitet og rettigheter under intervjuet gjennom e-post og over telefon. Informanten ble også forsikret om at all datamaterialet ville bli slettet etter vi har levert inn oppgaven. Vi utarbeidet en kontrakt der begge parter skrev under på taushetserklæring og avtale om konfidensialitet for å skape tillit hos informanten.

### ***3.6 Oppsummering***

Vi har i dette kapitlet sett på hvordan vi har gått frem for på best mulig måte besvare problemstillingen vår. Vi har valgt å benytte kvalitativ metode, da vi mener denne tilnærmingen er mest hensiktsmessig for å kunne belyse og besvare problemstillingen i oppgaven. Vi har valgt et casedesign som forskningsdesign, da vi kan studere temaene motiver, trigger og psykisk distanse i dybden på en god måte. Vi gjennomførte et semistrukturert dybdeintervju. Problemstillingen vår vil bli svart med utgangspunkt i primærdata hentet fra intervjuet. Dette mener vi vil forbedre kvaliteten på undersøkelsen. Informanten har vi valgt ut på bakgrunn av en strategisk utvelgelse. Forskningen vår baserer seg på et relativt lite utvalg, en informant i en bedrift. Dette begrunnes med at vi har fått tilgang til grundige og detaljerte data gjennom vår kontakt i bedriften som studeres. I neste kapittel vil vi presentere DIPS AS.



## 4.0 Bedriftspresentasjon av DIPS AS

I dette kapitlet vil vi presentere DIPS AS, som er bedriften vi har valgt som case.

Informasjonen er basert på intervju, årsrapporten og internett-kilder.

Akronymet DIPS kommer fra

"Distribuert Informasjons og Pasientdatasystem i Sykehus"



### 4.1 Historien om bedriften DIPS AS

I år, 2017 fyller DIPS AS 30 år med jubileum i september.

DIPS har vokst fra å være en liten IT-avdeling på Nordlandssykehuset på 80-tallet, til å bli et solid aksjeselskap og en markedsledende leverandøren av eHelse-systemer til norske sykehus (Dips.no, 2017).

På 1980-tallet jobbet de to ansatte i IT-avdelingen på Nordlandssykehuset, Tor Arne Viksjø (leder) og Trond Hjortdal med å utvikle frittstående PC-baserte systemer for røntgen, laboratoriefunksjoner og blodbank. Viksjø så da at PC'er i nettverk kunne gi et bedre og mer fleksibelt IKT-system for sykehuset enn de stormaskinbaserte systemene som fantes i markedet, og fikk etterhvert gjennomslag for dette. Våren 1987 startet utviklingen og etter et par år var DIPS i bruk ved alle lokalsykehusene i Nordland. Diakonhjemmet sykehus og Sørlandet sykehus var de første utenfor Nord-Norge som fikk innførte DIPS.

Etter hvert som IT-avdelingen vokste ble DIPS Utviklingssenter (DUS) ble skilt ut for å konsentrere seg om programvareutvikling og kundeleveranser. DUS ble finansiert av sykehuskundene (DIPS.no, 2017).

Da Norge ble tilsluttet EØS-avtalen i 1994 og det ble innført nytt anbudsreglement, ønsket de å konkurrere på lik linje med de andre leverandørene i markedet. DIPS stod da foran store utfordringer, de hadde mistet en av sine største kunder i et anbud, og utvikling av Windows-versjonen var kommet svært kort. Det var frykt for at DIPS ikke ville overleve årtusenskiftet. Nordland Fylkeskommune og de ansatte i DIPS enige om at det måtte bli etablert et eget

aksjeselskap. KPMG gjorde i 1997 en verdivurdering av prosjektet, og de åtte ansatte fikk mulighet til å kjøpe sin egen arbeidsplass. De ansatte skulle ha aksjemajoriteten. Nordland fylkeskommune gikk inn med kapital tilsvarende 49 prosent av aksjene og lot senere Diakonhjemmet sykehus og Vest Agder fylkeskommune kjøpe av sine aksjer. Samlet eier de ansatte nå 62 prosent av aksjene (DIPS.no, 2017).

Selskapet har rammeavtale om bruk av selskapets hovedprodukt, DIPS Elektronisk Pasientjournal (EPJ) og Pasientadministrasjon (PAS) med tre av de fire regionale helseforetak, Helse Nord, Helse Vest og Helse Sør-Øst. DIPS AS har løsninger for administrasjon og dokumentasjon av pasientbehandling på sykehus, i tillegg til noen spesialistløsninger for radiologi og laboratorier (DIPS.no, 2017)



*Figur 4.1: Oversikt over de tre regionale helseforetak til DIPS AS*

Hovedkontoret ligger i Bodø. I tillegg har de avdelingskontor i Trondheim, Tromsø, Bergen og Oslo. Det er også opprettet et kontor i Stockholm gjennom et datterselskap.

Selskapet hadde ved utgangen av 2016 266 ansatte.

Omsetningen for 2016 er 430 millioner kroner. Driftsresultatet i 2016 er rundt 40 millioner kroner, det samme som i 2015. Det beste året til DIPS var i 2013 med 60 millioner i driftsresultat. Grunnen til at resultatet synker har med utviklingen av DIPS Arena å gjøre og at selskapet har i løpet av de siste fem årene doblet antall ansatte. Selskapet investerer enormt i produktet. Det er altså en planlagt svekkelse av resultatet (DIPS.no, 2017).

## ***4.2 Historien om produktet DIPS***

Den første funksjonalitet som ble implementert omfattet innskriving av pasienter, sengepostrutiner, medisinsk registrering av diagnoser og tjenester, sentralbord- og poliklinikkrutiner.

DIPS ble tatt i bruk som et journalsystem for første gang i 1992, ved Nordlandssykehuset. I 1997 startet arbeidet med å skrive om all programkode i forbindelse med nytt datoformat, og de byttet plattform fra DOS til Windows (DIPS.no, 2017).

Innføringen av DIPS har medført at Norge er det første landet i verden som er papirløst i journalsystemet. Det er ulovlig med papirjournaler i norske sykehus. Bakgrunnen for dette er at man ikke har kontroll på papir. Dersom man leser et papir er det ingen som kan sjekke etterpå om du har lest det, med mindre det er signert både ved utlevering og innlevering. DIPS logger alle innsyn i systemet, og man får bare se det man faktisk har rett til å se. Altså vil en sykepleier på en avdeling ha rett til å se en pasients journal, men en sykepleier fra en annen avdeling vil ikke kunne se den samme pasientens journal. I 2002 ble Sørlandet sykehus det første papirløse sykehuset. Det systemer som er ute hos kundene i dag heter DIPS Classic (DIPS.no, 2017).

Alle journalsystemene som er på markedet i dag er fra rundt millennium, rundt 15-18 år gamle. DIPS største konkurrent Cerner leverer et system som heter Cerner Millennium. Da journalene ble utbredt for 18 år siden, og da DIPS Classic kom var det pasientadministrative det viktigste. Det innebar å ha kontroll på hvem som var på sykehuset, hvilke avdelinger de var på og at journalen ble flyttet 'fra papiret til skjerm'. Mange sier at det DIPS gjorde var å

var å flytte papirjournalen over på en skjerm (DIPS.no, 2017).

### 4.3 DIPS Arena

DIPS Arena, neste generasjon DIPS vil være selve hub'en i sykehuset, elektronisk sett. Det er det mest moderne systemet for pasientdata i verden. Det benytter internasjonale standarder og er utviklet på åpen teknologiplattform av norsk helsepersonell og systemutviklere. Dette gjør at sykehusene og andre leverandører kan lage egne komponenter som lett kan integreres med systemet, og gjør at alle helsevesenets datasystemer og strukturer kan snakke samme språk. Overgangen fra DIPS Classic til DIPS Arena er ekstremt komplisert.

DIPS har “gjort det slik at det ene bygger på det andre” så det vil være som å “skifte flymotor på et fly som er i lufta”. Det betyr altså at man aldri stopper DIPS. Hele systemet byttes ikke ut i en operasjon. Man tar delsystem for delsystem, og inntil all funksjonalitet er over på DIPS Arena kreves det at DIPS Classic og DIPS Arena fungerer sammen.

Dette har aldri vært gjort i verden før. Det har gjort at det har tatt så lang tid å utvikle DIPS Arena (DIPS.no, 2017).

*«Vi tror ingen leverandører kan levere alt. Da blir det dårlig, mens hvis alle lever det de er best på så blir det bra.» - Markedsdirektør*

DIPS Arena er ikke et rent journalsystem, det er mer et klinisk beslutningstøtte system som leveres til helsevesenet.

I bransjen DIPS operer i er det ofte konflikt mellom det som kalles “Best of Breed”-løsning (her etter omtalt som BB) og “Suite”-løsning. BB er den løsningen som har vært i Norge, men store utenlandske selskaper forsøker å selge inn løsninger som inneholder absolutt alt. Suite-løsningen gir deg ‘alt’, men ikke det beste. Ved BB-løsning kan en kunde plukke de beste produktene fra ulike leverandører og integrere de ulike produktene med hverandre (DIPS.no, 2017).

Som et eksempel for å beskrive DIPS Arena kan man bruke Apple mobiltelefoner; En apple-bruker har kanskje hundrevis av applikasjoner på telefonen, men bare et fåtall av disse er laget av Apple. Så hvis en bare kunne benyttet Apple applikasjoner på iPhone, ville jo forbrukere

valgt Android i stedet der en kan velge mellom millioner av applikasjoner. Dette er en tilnærmet tankegang som ligger til grunn i DIPS Arena.

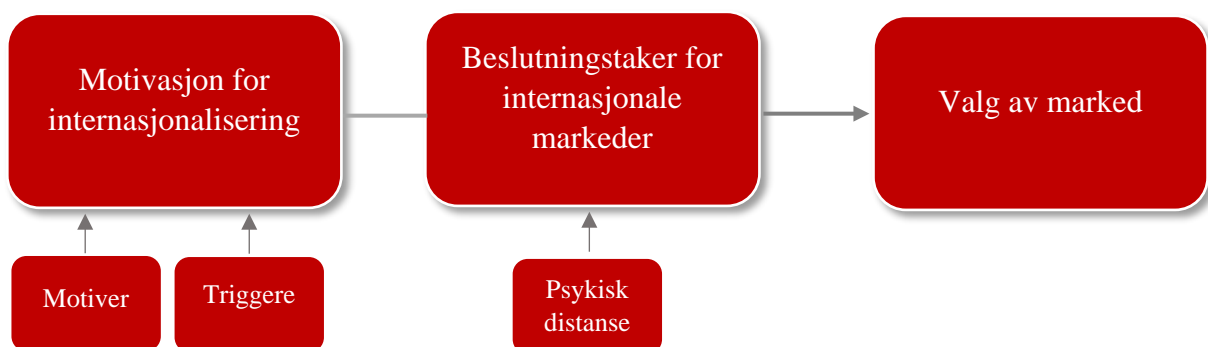
Systemet vil for det meste være levert av DIPS, men kundene lager litt selv og kjøper litt fra andre (DIPS.no, 2017).

Så langt har DIPS brukt 1,3 milliarder kroner i utvikling, og forutser å ha brukt 1,5 milliarder når det er ferdig. “For et lite Bodø firma er dette ganske mye”. I løpet av 2017 skal DIPS Arena være ferdig til bruk på et sykehus uten støtte fra DIPS Classic, dvs at det vil kunne selges til et sykehus som ikke har DIPS fra før (DIPS.no, 2017).

## 5.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi forsøke å gi en analytisk gjennomgang av det empiriske datamaterialet vi har samlet inn for å besvare problemstillingen. Vi har strukturert analysen i henhold til temaene vi har presentert i forskningsmodellen i kapittel 2.4. Forskningsmodellen er utarbeidet på bakgrunn av vårt teoretiske rammeverk, og vi vil gjennom den forsøke å besvare problemstillingen;

*«Hvilke faktorer har bidratt til initiering for internasjonaliseringen av DIPS AS – hvorfor velger de det svenske markedet?»*



*Figur 5-1: Forskningsmodell*

Forskningsmodellen viser motivasjon for internasjonalisering gjennom motiver, og hvordan psykisk distanse fungerer som en moderator for internasjonalisering og valg av marked. Empirien i dette kapitlet er innhentet fra dybdeintervju med markedsdirektør i DIPS AS, og dokumentdata i form av årsrapporten til selskapet i 2016. Vi vil drøfte empiriske funn og se disse funnene i sammenheng med teorien vi beskriver i kapittel 2.

## **5.1 Motivasjon**

Kapittel 2.2 omhandler klassiske motiver og motivasjon for internasjonalisering og hvordan dette påvirker ønsket om internasjonalisering. Vi ønsker å systematisere initieringsfasen til internasjonaliseringen av DIPS AS. I dette kapitlet vil vi presentere funnene vi har gjort i vår undersøkelse.

*“Whatever companies do beyond the boundaries of their home country, they do it for a reason” (Benito, 2015).*

Selskaper verdsetter nærhet til deres nye markeder da markedsinntrengning er både ressurs- og kostnadskrevende. Markedskunnskap er avgjørende for å lykkes i etableringen i nye markeder, særdeles i tidlig fase av vekst til utenlandske markeder.

### **5.1.1 Klassiske internasjonaliseringsmotiver**

Benito (2015) presenterer motiver som nøkkelementer i internasjonal forretningssteori da disse bidrar til organisering av forståelsen for virksomheters internasjonalisering. Dunning (1993) skiller mellom fire ulike hovedmotiver for internasjonalisering av virksomheter; Effektivitet-, Markeds-, Ressurs- og Eiendelssøking.

DIPS AS skriver i årsrapporten (2016) at grunnen for den internasjonale satsingen er at selskapet ønsker flere ben å stå på. Ifølge markedsdirektøren er de svært avhengige av de tre kundene de har i dag. Alle kundene er representanter av den norske stat, og dersom disse skulle velge et annet alternativ enn DIPS AS vil selskapet ikke ha kunder. Det er derfor viktig for selskapet å skaffe seg en posisjon i andre markeder. Ifølge Benito (2015) er det markedssøkende bedrifter som søker til utlandet for finne kunder.

*“Vi er veldig avhengige av de tre kundene vi har i dag. Hvis de skulle finne på å velge noe annet så har ikke DIPS kunder. På lang sikt må vi skaffe oss flere kunder. Vi kan ikke legge alle eggene i en kurv. [...]” - Markedsdirektør*

### **5.1.2 Proaktive motiver**

Proaktive motiver beskriver et stimuli som kan føre til strategiske endringer, basert på en virksomhets interesse for å utforske markedsmuligheter eller unik kompetanse (Hollensen, 2014).

Innen 2025 har Sverige satt seg som mål å bli best i verden innen e-helse (årsrapport 2016). Ifølge Hollensen (2014) vil slike oppdagelser være et stimuli nok til at virksomheter kan endre strategi for å utnytte disse markedsmulighetene. Proaktive motiver representerer når et stimuli for å endre strategi kommer fra en virksomhets interesse for å utnytte markedsmuligheter (Hollensen, 2014 s 53). DIPS har over lengre tid fulgt det svenske markedet, og kan se mange likhetstrekk til det norske markedet. At satsingen som skjer nå har sammenheng med mye aktivitet i Sverige i form av anbud.

*“Ja, det svenske markedet er veldig attraktivt for oss. Vi har fulgt det svenske markedet veldig lenge, og det ligner ganske mye på det norske. Grunnen til at vi satser nå er at det skjer veldig mye i Sverige” - Markedsdirektør*

### **Lønnsomhet**

Lønnsomhet kan defineres som den sterkeste proaktive motivasjonen. For en virksomhet som tidligere ikke har engasjert seg i internasjonale markeder vil oppstartskostnadene være høye (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Markedssjefen forteller at DIPS AS er forberedt på å tape penger i utlandet i mange år, men at de forventer god lønnsomhet på sikt. Selskapet er bevisste på at som en bedrift i vekst-fase vil det ta en stund før de kan hente ut gevinsten.

*“Lønnsomheten i nye markeder uansett nytt marked vil være veldig mye lavere enn det hjemme markedet ditt, det er ganske vanlig” - Markedsdirektør*

### **Ledelsens ønske**

En potensiell annen proaktiv motivasjon er ledelsens ønske. Ledere som har bodd i utlandet i en periode forventes å ha et mer internasjonalt syn enn andre. (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Markedsdirektøren i DIPS har god internasjonal erfaring, og er ansvarlig for internasjonaliseringen av selskapet. Fra tidligere har han spesielt erfaring fra det engelske markedet, der han også har bodd i London.



*«Ja, det er jo klart, du får jo erfaring som du tar med deg og du vet hva du ikke skal gjøre. Så det er jo klart at jo mer erfaring du har jo lettere er det å gjøre ting» -  
Markedsdirektør*

### **Egenarten av en bedrifts produkter**

Egenarten av en bedrifts produkter eller en unik teknologisk fordel kan også skape motivasjon for nye markeder (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). DIPS nye satsning, DIPS Arena, mener markedsdirektøren vil bli det mest moderne EPJ systemet i verden. Det er bygd på en åpen plattform som benytter internasjonale standarder, og dermed lett kan integreres med andre systemer.

*“Det er viktig for oss å se på andre markeder, og med DIPS Arena har vi definitivt et produkt som gjør dette mulig (årsrapport, 2016)”.*

Ved internasjonalisering kan selskaper velge å tilpasse eller endre produktene til de ulike markedene. Selv om dette medfører økte kostnader vil man bedre tilfredsstille kundenes behov, enn ved en standardisering politikk der produktet forblir uendret (Calantone et al, 2004). For DIPS Arena vil det ikke medføre store ekstra utviklingskostnader å tilfredsstille nye kunders behov da dette produktet er bygd på en åpen standard.

Bedrifter kan velge å endre eller tilpasse egenskapene til et produkt for å tilfredsstille behovene til forbrukerne i de ulike landene (Calantone et al, 2004). DIPS er skreddersydd for et nordisk helsevesen, og selskapet forstår det nordiske helsevesenet veldig godt, og store endringer eller tilpasninger er ikke nødvendig. I tillegg vil DIPS Arena være et produkt som gjør det mulig for DIPS å se på nye markeder (Årsrapport, 2016).

*«DIPS er skreddersydd for det nordiske helsevesenet, da vi forstår det dette helsevesenet veldig godt» - Markedsdirektør*

### **5.1.3 Reaktiv motiver**

Reaktive motiver indikerer trusler eller press i hjemmemarkedet eller i utlandet som gjør at en virksomhet reagerer passivt ved å endre sine aktiviteter over tid (Hollensen, 2014). På bakgrunn av vår undersøkelse har vi kommet fram til følgende reaktive motiver som potensielt påvirker DIPS AS:

#### **Markedsmetning og stagnering av innenlandsk salg**

Ifølge Hollensen (2014) kan selskaper som opplever et mettet hjemmemarked velge å gå ut til et nytt marked. DIPS AS har avtale med tre av fire regionale helseforetak, samtlige sykehus i Helse Nord, Helse Vest og Helse Sør-Øst (årsrapport,2016). Dette utgjør 86% på EPJ/PAS markedet i Norge. Der de regionale helseforetakene utgjør 85%, og 1% er private sykehus. Selskapet får ikke det resterende helseforetaket Helse Midt, det er avgjort.

*Helse Midt kjørte i gang et anbud i høst, og vi var med en stund, men fikk ikke lov til å være med på konkurrere. Vi ble ikke pre-kvalifisert til det fordi de valgte ut fem utenlandske selskap[...].” -Markedsdirektør*

En alternativ satsning til internasjonale satsing for DIPS AS vil være å satse på andre segmenter i det nasjonale markedet. Det norske markedet er delt inn i tre hoveddeler. Spesialisthelsetjenesten (sykehusene) er den største i omsetning på det norske markedet. Primærhelsetjenesten, som er delt inn i to deler, der PLO (pleie og omsorg i kommunen) er en av dem. I antall ansatte er dette like stort som spesialisthelsetjenesten, men betalingsviljen er 1:10. Det er grunnen til at DIPS ikke er i dette markedet i dag. Det tredje markedet er fastlegene. Disse er stort sett fornøyd med de løsningene se har i dag. DIPS kunne også gå ut til markeder med fysioterapeuter, kiropraktorer, veterinærer, tannleger og lignende, men har begrensede kunnskaper og bruker derfor ikke tid på det som et alternativ. Selskapet har bestemt seg for å holde seg i spesialisthelsetjenesten, altså vil de foreløpig ikke gli i bransje. Til alle de eksisterende kundene vil DIPS AS gi deres nye satsning DIPS Arena.

*“Kundene våre skal ikke kjøpe DIPS Arena. Den får de. Den får de på den kontrakten de har i dag. Vi skal ikke selge DIPS Arena til våre kunder. Så DIPS Arena vil bli*

*innført hos alle kundene våre”. - Markedsdirektør*

På bakgrunn av disse ulike faktorene vil vi ta en forutsetning om at dette skaper de reaktive motivene; markedsmetning og stagnasjon av innenlandsk salg. Stagnasjon i innenlandsk salg kan skape motiv for internasjonalisering. Den reaktive motivasjonen til et mettet hjemmemarked er lik resultatene til stagning og reduksjon i innenlandsk salg (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Et mettet hjemmemarked er en situasjon som oppstår når volumet av et produkt er maksimert i sin nåværende tilstand (Investopedia, 2017) - slik som det vil være når alle de eksisterende kundene får DIPS Arena og det ikke vil være noen nye nasjonale kunder for deres nye satsning.

### **Konkurransypress**

Som tidligere nevnt ble DIPS AS ikke pre kvalifisert til anbudskonkurransen og muligheten til å konkurrere for markedsandelen Helse Midt. I stedet ble det valgt ut fem utenlandske selskap. Disse selskapene er Epic, Cerner, Tieto, CSC og Intersystems.

Leverandør	Nasjon	Ansatte	Omsetning
Cerner Norge AS/Cerner konsern	Norge/USA	15/ 22000	46 mill/30 mrd
CSC Scandihealth AS/CSC konsern	DK/USA	280/ 90000	20 mill/1,2 mrd
Epic Systems Corporation	USA	9000	15 mrd
InterSystems Corporation	USA	1000	4 mrd
Tieto Norge/Tieto konsern	Finnland	619/ 18000	1,2 mrd/13 mrd

*Tabell 5-2: Pre-kvalifiserte leverandører til Helse Midt anbud*

*“Vi synes det er beklagelig at vi ikke får lov til å være med å konkurrere, men de har ikke vurdert produktene, de har kun vurdert selskapets økonomi og størrelse” –  
Markedsdirektør*

Grunnlaget for utvelgelsen av konkurrentene var selskapenes økonomi og størrelse, da ble dessverre DIPS for lite. Det minste selskapet som ble valgt ut har fire milliarder i omsetning, mens det største har 62 milliarder. DIPS AS har en omsetning på 366 millioner kroner i 2016.

DIPS har ti aktører som de regner som konkurrenter på det norske markedet.

*«DIPS er jo definitivt hovedleverandøren i det norske markedet, med enorm markedsandel. Tillegg så har vi ti aktører som vi regner som konkurrenter» - Markedsdirektør*

Vi tolker det slik at DIPS AS møter et konkurransepress fra store internasjonale aktører. I møte med endringer og et presset forretningsmiljø vil bedrifter handle reaktivt (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004).

#### **5.1.4 Eksterne endringsagenter**

*“Strategisk er det riktig tid for DIPS å se mot utlandet nå. Vi har utviklet et produkt som vi har stor tro på, og som vi allerede merker utenlandsk interesse for.” - (Årsrapport, 2016).*

Utenlandsk etterspørsel er den eksterne påvirkningen som gjør at bedrifter beslutter å internasjonalisere seg. Uttrykk for en slik etterspørsel gjennom henvendelser fra utlandet har stor effekt på bedrifters valg om å gå ut i det internasjonale markedet. (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Som ekstern motivasjon opplever DIPS en endring i (det generelle) markedet fra suite tankegang til mer åpne og moderne løsninger. Dette er noe selskapet ønsker å ta del i.

På bakgrunn av vår undersøkelse tolker vi det slik at DIPS AS har opplevd en ekstern etterspørsel fra Stockholm, noe som kanskje har bidratt til at de ønsker å satse i Sverige først.

*“Stockholm ønsker en innovativ løsning som de ikke nødvendigvis skal ha med i et selskap. De ønsker mange selskap, de ønsker en åpen plattform og de ønsker å sikre at det skjer en innovasjon kontinuerlig” - Markedsdirektør*

Etterspørselen de opplever passer godt med produktegenskapene til DIPS Arena.

### **5.1.5 Interne endringsagenter**

Primært er den interne endringsagent en erfaren leder i en bedrift (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Markedsdirektøren i DIPS AS har tidligere erfaring fra internasjonale markeder. Han opplever at erfaring er en fordel, som gjør det lettere å arbeide med internasjonalisering.

*“Det å komme inn i nye markeder er jo ekstremt krevende. Veldig vanskelig, men samtidig utrolig spennende og man lærer jo av erfaring.” -markedsdirektør*

Andre interne endringsagenter kan være nye ledere eller nye medarbeidere. Ofte vil nye ledere som allerede har erfaring med eksport fra tidligere stillinger prøve å utnytte denne erfaringen til å fremme internasjonalisering av den nye bedriften (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Vi antar at vår informant passer med teorien, da han inntok stillingen som markedsdirektør i DIPS i 2012. Rollen hans innebærer ansvar for nye markeder, ansvar for å identifisere disse og gjennomføre aktiviteter i nye markeder. Som leder for markedsavdelingen er han øverste ansvarlig for internasjonaliseringen.

*“Jeg har ansvar for alt som heter salg, markedsføring, forretningsutvikling og kommunikasjon i DIPS. Det er ganske omfattende og vidt område, så jeg har jo spesialister inne på alle disse områdene i in avdeling. “ -Markedsavdelingen*

## **5.2 Psykisk distanse**

Sousa og Bradley (2006) definerer psykisk avstand som den individuelle oppfatning av forskjeller mellom hjemland og utland.

### **5.2.1 Operasjonalisering av psykisk distanse**

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i Vahlne og Weidersheim-Paul (1973) operasjonalisering av konseptet av psykisk distanse. Vi benytter oss av noen av de samme

indikatorerne for å forsøke å skape en forståelse av den psykiske distansen mot det svenske markedet som DIPS sikter seg inn mot.

Vi har valgt ut følgende indikatorer:

- Nivå av økonomisk utvikling
- Nivå av utdanning
- Forskjeller i forretningspråket og lokalspråket
- Forskjeller i kultur

Våre funn viser at nivået av den økonomiske utviklingen oppleves relativt lik.

Utdanningsnivået i bransjen som DIPS opererer i er generelt høyt, og DIPS opplever ikke noen særlig forskjell mellom utdanningsnivået i Norge og Sverige.

*«Norge har jo veldig god økonomi. Svenskene har også god økonomi, men de har ikke samme type [...] Liten grad noen særlig forskjell der. Norge har nok mer penger, men det viser jo ikke våre kontrakter [...] Det er høy utdanning uansett i den bransjen som vi på med, så vil ikke si det er noen forskjell der» - Markedsdirektør*

Måten å kommunisere på oppleves ikke så direkte i Sverige som i Norge. I Norge er det vanlig å gå rett ut med hva man ønsker å “generere”, mens man i Sverige gjerne må velge en litt mer langsom og tilpasset tilnærming.

*«Ja, det er det. Eller generelt i språket vil jeg si. Det har jo litt med forretning å gjøre, men det er jo samme språket som brukes i forretning som brukes ellers. Man er ikke like direkte i Sverige som i Norge» - Markedsdirektør*

Som samarbeidspartnere sammenlignet med nordmenn er det vanskelig å sette fingeren på hva som egentlig er annerledes. I tillegg oppleves svensker som mer konsensusorienterte enn nordmenn, der alle må være enige om en beslutning. De oppfattes som detaljorienterte (omstendelige), og “har vanskeligere for å ta beslutninger”. Noe som kan oppleves frustrerende på nordmenn som er vant til at det enten er sjefen eller et styre som tar den avgjørende beslutningen. I tillegg oppleves nordmenn som kjappere å ta beslutninger. Det

oppfattes som mer komplisert å drive forhandlinger i Sverige.

*“Nordmenn er kanskje det mest direkte folket i verden, vi sier ting akkurat sånn som det er, og det går jo ikke an å gjøre i mange andre land, inkludert England. Og svensker er nok mer lik engelskmenn sånn” -Markedsdirektør*

Det oppleves også forskjeller i det lokale språket. Det norske språket er vanskelig å forstå for svensker. Det er lettere for nordmenn å forstå svensk.

*“Så det gjør jo at vi er ganske gode til å snakke svensk.” - Markedsdirektør*

Den siste indikatoren vi benytter oss av for å forsøke å skape en forståelse av den psykiske distansen er forskjeller i kultur. DIPS har definitivt noen etiske “code of conduct” som for eksempel gjør det umulig drive forretning i land med for eksempel korrupsjon. Derfor ser DIPS foreløpig bare på den vestlige verden. DIPS er laget så komplekst at det må være et modent helsevesen som skal ta det imot.

*«Også kulturelt, ja, vi har definitivt noen etiske “code of conduct” som gjør at det for eksempel vil være umulig for oss å drive en business i Saudi Arabia. Alle land som har en sånn type struktur eller korrupsjon vil være umulig for oss. Så vi ser egentlig bare på foreløpig på den vestlige verden»*

Informanten påpeker også forskjeller i kultur mellom Norge og Sverige, men at DIPS her jobbet flere år i Sverige for å skaffe et sort nettverk. Gjennom lokale aktører har de muligheten til å få en bedre forståelse av den svenske kulturen.

*«Joda, det er klart at det er kulturell forskjell [...] Det er en veldig stor fordel uansett hvilket marked man går inn i å ha gode lokale aktører, som snakker det lokale språket og forstår kulturen veldig godt»*

*«Ja, hvis du er det kulturelle og så legger vi til det politiske, så er det det. Altså strukturen i helsevesenet er kjempe viktig, sant»*

I våre funn tolkes det slik at det kulturelle kan kobles mot det politiske for respondenten. Det politiske oppleves som ganske likt i Sverige og Norge. Helsevesenet i Sverige og Norge er organisert ganske likt da begge er offentlig styrt. Det er stort sett offentlige penger, selv om noe av helsevesenet i Sverige er privat. Det er også viktig for DIPS at helsevesenet er eid offentlig og at det ikke er forsikringsdrevet.

*«Sverige og Norge ganske likt politisk sett. Og helsevesenet er organisert veldig likt. Vi har begge den nordiske modellen som dere kjenner til, velferdsstaten og alt det der» - Markedsdirektør*

Et annet funn vi gjorde i vår undersøkelse var betydningen av de juridiske forskjellene. De legale omgivelsesfaktorene oppleves som annerledes i Sverige og i Norge. Det er større vanskeligheter med kontrakter i Sverige. Dette er noe som ikke ble identifisert gjennom analyse på forhånd, men lært etterhvert.

*«De legale er annerledes. Det er mye mer trøbbel med kontrakter i Sverige enn det er i Norge [...] Vi identifiserte ikke det når vi gjorde PESTEL selv, men nå vet vi det» - Markedsdirektør*

### **5.2.2 Geografisk distanse**

Det har ikke så stor betydning for DIPS AS at Sverige ligger geografisk nært Norge. Det er andre likhetstrekk som har mye større betydning for dem når de har valgt å satse på nytt marked.

*«Ja, det har noe å si. Men det betyr mye mer at det har andre likhetstrekk med Norge, enn det geografiske. Det er ikke avgjørende» - Markedsdirektør*

Johanson & Vahlne (2009) tror sammenhengen mellom om et selskap går inn i et utenlandsk marked og psykisk distanse, har svekket seg. Bedrifter og enkeltpersoner har fått mer generell kunnskap om utenlandske omgivelser, og kanskje dette gir større tillit til deres evne til å takle psykisk distanse. Dette betyr ikke at psykisk distanse er ubetydelig. Imidlertid gjelder



forholdet mellom markedsinngang og psykisk distanse på nivå med beslutningstaker, (Johanson & Vahlne, 2003; Sousa & Bradley, 2006) og ikke hos bedriften.

Virkningen av psykisk distanse på internasjonalisering kan godt være indirekte, men dette betyr ikke at det ikke har noen effekt på nettverksbygging, på læringsprosessene eller tillitsbygging som forekommer i relasjoner. Psykisk distanse vil lette etableringen og utviklingen av relasjoner, noe som er en nødvendig, men utilstrekkelig betingelse for identifisering og utnyttelse av muligheter (Johanson & Vahlne, 2009)

*«Du får jo noe erfaring som du tar med deg og du vet hva du ikke skal gjøre. Så det er jo klart at jo mer erfaring du har jo lettere er det å gjøre ting. Man lærer av egne feil, men bør jo også lære av andres feil. Det som jeg har lært meg, det aller viktigste er jo å være veldig god på partnerskap og prøve å redusere risikoen på den måten, og også utnytte andres kontaktnett og sånn. Når vi går i Sverige nå så går vi med en ganske tydelig partnerstrategi. Så det er hvertfall det jeg tenker om det. Det er jo helt klart en fordel»*

Bedrifter har en tendens til å starte sin internasjonaliseringsprosess i land som er "psykisk" nært. Forskere beskriver inngangssekvensen som bedrifter følger og modusen for inngang de velger. De foreslår at psykisk nære land blir lettere forstått enn fjerntliggende; og tilbyr mer kjente driftsmiljøer (O'Grady & Lane, 1996).

DIPS har brukt flere år på å opparbeide seg et nettverk i Sverige.

*“Uansett hvilket marked man går inn i er det en veldig stor fordel å ha partnere som snakker det lokale språket og forstår kulturen.”*

### **5.2.3 Viktigheten av nettverk**

Benito og Welch hevder at i internasjonalisering er læring en av de viktigste dynamiske styrkene. Bedrifter stoler på sine nettverk for å gjøre seg kjent med nye markeder og måter å overvinne institusjonelle og kulturelle barrierer for å starte sin virksomhet i nye marked. DIPS har en organisk veksttanke i det svenske markedet hvor de etablerer egen virksomhet i kombinasjon med en partnerstrategi. I andre land vil de ha en mye mer rendyrket

partnerstrategi. Ifølge markedsdirektøren har det i denne bransjen ikke vært forsøkt en forhandlerstrategi tidligere.

*«Ja, vi har jo foreløpig en organisk veksttanke i det svenske markedet hvor vi etablerer egen virksomhet, i kombinasjon med en partnerstrategi. Det er den svenske strategien vår. I andre land så vil vi ha en mye mer rendyrket partnerstrategi enn en forhandlerstrategi. Det har aldri vært forsøkt en forhandlerstrategi egentlig i denne bransjen» - Markedsdirektør*

Med en partnerstrategi vil det være mulig å gå til fjerntliggende land og områder som er veldig kulturelt annerledes enn Norge. DIPS har for eksempel sett på muligheten i Tyrkia, men for å gå inn i et slikt land ville DIPS selge produktet/tjenesten gjennom en partner som ville ha det juridiske ansvaret for operasjonen. Dette bestemmer DIPS ut fra en risikoprofil og hvor godt de kjenner til markedet. Det er sånn de har tatt beslutninger i Sverige. Grunnen til dette er fordi risikoen er relativt moderat i og med at de kjenner markedet godt og at det oppfattes som ganske likt det Norske markedet.

For DIPS har nettverk og partnere en stor betydning for ekspansjonen til Sverige.

*“Det betyr absolutt alt. Det er egentlig bare det vi jobber med. Vi har folk i Sverige og jeg har brukt mange år i Sverige for å skaffe oss et nettverk”. -Markedsdirektør*

Gjennom tidligere erfaring har informanten opparbeidet seg mye kunnskap om hva han oppfatter som det aller viktigste for vellykket internasjonalisering - en god partnerstrategi. Med en god partnerstrategi har man muligheten til å redusere risikoen, og også utnytte andres kontaktnett. DIPS går nå ut i Sverige med en tydelig partnerstrategi, som de mener er helt klart en fordel.

*“ Det er en veldig stor fordel uansett hvilket marked man går inn i å ha gode lokale aktører, som snakker det lokale språket og forstår kulturen.” - Markedsdirektør*

En annen klar fordel er partnerne i utlandet har et større kontaktnett enn DIPS. Det er helt essensielt for DIPS å ha kontakter, noe som partnere kan bidra til.

*«Og ikke minst da, det som er aller viktigst er at de har et kontaktnett som er større enn vårt, selv om vi har jobbet lenge i Sverige» - Markedsdirektør*

For markedssøkende bedrifter vil en nær avstand mellom bedrift og marked være viktig når de velger internasjonalt marked å ekspandere til, spesielt for selskaper som selger “business-to-business” (Benito, 2015).

*“Ja det har noe å si. Men det betyr mye mer at det har andre likhetstrekk med Norge, enn det geografiske. Det er ikke avgjørende.” -Markedsdirektør*

Funnene våre viser at den geografiske distansen har noe å si for hvorfor DIPS har valgt å etablere seg på det svenske markedet, men det er ikke tilstrekkelig begrunnelse for valg av marked. Derfor stemmer teorien til Welch (2007) der det presenteres at er viktig å innse at motiver i og for seg ikke gir en tilstrekkelig begrunnelse verken for FDI, eller for andre former for virksomhet på tvers av landegrensener.

Benito et al. (2009) påpeker at virksomheter kan gjøre en rekke ulike aktiviteter i utlandet samtidig, av forskjellige grunner. Det er ikke slik at et gitt motiv dominerer de andre.

DIPS har en veldig fleksibel strategi, noe som gjør at usikkerheten om den er tilpasset det særegenhetene i det svenske markedet blir forminsket. For selskapet har det vært svært viktig å komme i kontakt med de riktige folkene.

*«Vi har en veldig fleksibel strategi da. Så strategien i Sverige er jo egentlig veldig enkel. Det er jo å komme i kontakt med rette folkene og jobbe med stakeholder-analyser og bli kjent hos de rette folkene.» - Markedsdirektør*

### 5.3 Markedsvalg

I en systematisk utvelgelse av markeder bruker virksomheten logisk systematisk prosedyre for valg av marked. Bedriften evaluerer alternative internasjonale markeder (Bradley,2005).

DIPS AS har gjennom en systematisk utvelgelse valgt det svenske markedet.

Markedsdirektøren forteller at de har fulgt det svenske markedet lenge, og at de opplever det som veldig likt det norske. Grunnen til at de satser nå er at det er mye aktivitet på anbudssiden i Sverige. De har lenge visst at det er mange anbud som kommer, så det har vært veldig planmessig og ingen tilfeldigheter.

*«Det har vært en systematisk utvelgelse. Vi har fulgt det svenske markedet veldig lenge, og det ligner ganske mye på det norske. Det vil si at det er mange anbud som kommer, og det har vi vist egentlig kommer i lang tid så det er veldig planmessig. Ingen tilfeldigheter der» - Markedsdirektør*

Informanten forteller også at andre markeder oppleves som attraktive, men at DIPS ikke har kapasitet til å gjøre dette nå. De følger det engelske markedet nøye, men har ikke noen satsing der. De har også vurdert det tyske markedet men finner det lite interessant. Det danske markedet tilhører en konkurrent. De har nettopp hatt anbudsrunde og valgt en annen leverandør.

*«Vi følger det engelske markedet fordi de har et enda mer fragmentert marked enn det svenske» - Markedsdirektør*

Funnene i analysen viser en systematisk utvelgelse av marked. DIPS AS har vurdert flere ulike markeder, og overvåket det utvalgte markedet over lengre tid. DIPS har allerede et utgangspunkt som passer godt til det potensielle markedet, men har i tillegg utviklet et produkt som tilbyr en stor del av tilpasning ikke bare til ulike markeder men også de ulike sykehusene individuelt.

Den geografiske nærheten til Sverige har en viss betydning for valget av marked, men andre likhetstrekk med Norge er av mye større betydning for DIPS. Det er den nordiske modellen som er interessant for de. Det betyr mye for DIPS at sykehusene er eid av det offentlige og ikke er forsikringsdrevet.

*“ Strukturen i helsevesenet er kjempe viktig. [...] det er hovedgrunnen til at vi valgte det svenske markedet ” - Markedsdirektør*

Ifølge markedsdirektøren er den nordiske modellen den viktigste faktoren for valget av det svenske markedet.

*«Den nordiske modellen er den viktigste grunnen til at vi valgte det svenske markedet. Det og det faktum at det kommer til å skje mye i Sverige.» -Markedsdirektør*

Den nordiske modellen prioriterer sterkt allmenne velferdstjenester og en organisering av arbeidslivet som er basert samarbeid og tillit. I Norden er velferdsstaten sterk, og sikrer alle borgere grunnleggende rettigheter i større omfang enn i de fleste andre land (Teisberg, 2013).

Markedsdirektøren i DIPS opplever det svenske markedet som svært attraktivt. Det svenske markedet er et mer fragmentert marked enn det norske, i tillegg til at det er mye mer aktivitet på anbudssiden der enn på det norske markedet. På bakgrunn av en slik fragmentering ser DIPS på Stockholm som det mest attraktive fragmentet på det svenske markedet.

*«Sånn ser det ut, er det svenske markedet mye mer fragmentert enn det norske markedet. I tillegg skjer det mye i det svenske markedet i motsetning til det norske markedet» - Markedsdirektør*

Danmark kunne også vært et potensielt marked for DIPS, da det også er mye aktivitet der. Kontraktene som allerede er gjort i Danmark kommer til å vare lenge, og derfor er det akkurat nå ikke et interessant marked for DIPS.

#### **5.4 Kritiske suksessfaktorer for internasjonaliseringen**

Vi har valgt å se på kritiske suksessfaktorer for å se hvordan faktorer de mener selv kan bremse deres internasjonale satsning. Markedsdirektøren forteller at han opplever

ferdigstillelsen av DIPS Arena som den største suksessfaktoren for internasjonaliseringen.

*“Det er veldig enkelt egentlig. Det er at DIPS Arena er ferdig og bra. At det blir godt mottatt og at DIPS Arena først og fremst blir ferdig snart.” -Markedsdirektør*

## 6.0 Konklusjon

Vi vil i dette kapitlet legge frem våre viktigste funn. Kapitlet vil være en avslutning på vår oppgave. Vi ønsker å belyse problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget og det empiriske datamaterialet.

Vi ønsker å se på hvilke faktorer som har motivert DIPS AS til å gå internasjonalt og hvordan psykisk distanse har påvirket beslutningstakers valg av nytt marked.

Oppgavens problemstilling er som følger:

*«Hvilke faktorer har bidratt til initiering for internasjonaliseringen av DIPS AS – hvorfor velger de det svenske markedet?»*

For å belyse denne problemstillingen har vi utarbeidet to forskningsspørsmål, som vi mener kan bidra til en bedre forståelse hvorfor DIPS AS velger å internasjonalisere og deres valg av marked:

*“ Hva initierte internasjonaliseringen, og hvilke faktorer påvirket valget av marked?”*

*“ Hvordan påvirker psykisk distanse valg av internasjonalt marked for DIPS AS?”*

## ***6.1 Hva initierte internasjonaliseringen, og hvilke faktorer påvirket valget av marked?***

Hvilke faktorer som ligger til grunn for at en bedrift motiveres til internasjonalisering ligger nært denne oppgavens problemstilling. For å kunne belyse hvilke faktorer som motiverer en bedrift måtte vi først se på de ulike formene for motiv. Både teorien og empirien i vår oppgave belyser dette temaet, og vi har her sett på hvordan det empiriske datamaterialet kan betraktes i forhold til teorien og omvendt.

Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å skape en forståelse for hvorfor DIPS har bestemt seg for å satse i internasjonale markeder, og hvilke drivkrefter som ligger bak dette valget. Bedrifter påvirkes til å gå internasjonalt av ulike motiver, og vi ser at det er flere faktorer som motiverer DIPS AS til å gå internasjonalt. Funnene våre tilsier at DIPS AS opplever både reaktive og proaktive motiver, samt eksterne og interne endringsagenter. Vi vil nå drøfte de ulike faktorene nærmere.

I teorien har vi sett på ulike motiver som kan påvirke en bedrift til internasjonalisering. Gjennom vår analyse avdekket vi flere proaktive og reaktive motiver. I følge Hollensen (2015) vil bedrifter som opplever reaktive motiver oppleve å bli presset ut i internasjonale markeder.

Markedsmetning og stagnering i innenlandsk salg utpekte seg som tydelige reaktive motiver. DIPS AS har rammeavtale med tre av fire helseregioner. Den fjerde helseregionen er ute på anbud nå, men DIPS AS ble ikke pre-kvalifisert i anbudskonkurransen. Alle sykehus ved tre av fire helseregioner har tilgang til DIPS programvare og disse vil få det nye produktet, DIPS Arena på gjeldende kontrakter og vil ikke generere nye salg. DIPS AS har valgt å ikke utvide segmentet i det norske markedet.

Et tredje reaktivt motiv er konkurransepress. De ser at det er nye aktører som ønsker seg inn på det norske markedet, noe anbudet i Helse-Midt er et eksempel på. Ifølge (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004) vil lønnsomhet ofte være den sterkeste proaktive motivasjonen. Hos DIPS er lønnsomhet et motiv, men de innser at det vil ta mange år før internasjonaliseringen vil bli lønnsom. Av andre proaktive motiver har vi sett at produktets



egenart er egnet til internasjonalisering. DIPS Arena er bygd på en åpen plattform som benytter internasjonale standarder, og dermed lett kan integreres med andre systemer. Det er et uttrykt ønske fra ledelsen at de ønsker å gå internasjonalt;

*“Det er viktig for oss å se på andre markeder, og med DIPS Arena har vi definitivt et produkt som gjør dette mulig”*

I vår studie har vi også identifisert interne - og eksterne endringsagenter. DIPS AS har opplevd utenlandsk etterspørsel av produktet de utvikler. Uttrykk for en slik etterspørsel gjennom henvendelser fra utlandet har stor effekt på bedrifter for å gå ut i det internasjonale markedet (Czinkota, Ronkainen & Ortiz, 2004). Vår undersøkelse understøtter denne litteraturen og vi ser at dette er en sterk endringsagent og pådriver for internasjonalisering. I følge Czinkota, Ronkainen & Ortiz (2004) er en intern endringsagent primært en erfaren leder i en bedrift. Markedsdirektøren i DIPS AS har tidligere erfaring fra internasjonale markeder. Han opplever at erfaring er en fordel, noe som gjør det lettere å arbeide med internasjonalisering.

DIPS har sterke motiver for å internasjonalisere. Mulige alternativ til vekst er en glidning i det nasjonale markedet eller å gå ut i det internasjonale markedet. Med det nye produktet DIPS Arena vil en internasjonalisering være mer fornuftig enn å utvide segmentet nasjonalt. Dette fordi betalingsvilljen (kommunene) ikke er stor nok i et alternativt marked i Norge, eller at DIPS AS ikke har nok kunnskap om kunden (tannleger, fysioterapeuter o.l.).

## ***6.2 Hvordan påvirker psykisk distanse valg av internasjonalt marked for DIPS AS?***

Psykisk distanse kan analyseres på tre nivåer. I følge Sousa & Bradley (2008) bør psykisk distanse anvendes på individnivå. Derfor har vi valgt å gå ned på individnivå. Vi ønsker å presiserer at vi ser på markedsdirektøren som beslutningstaker i denne undersøkelsen.

Gjennom empirien fikk vi et innblikk i hvordan beslutningstaker blir påvirket av den psykiske distansen mellom hjemlandet og utlandet. Basert på funn i analysen ser vi at beslutningstakerens egne erfaringer og vurderinger er viktige faktorer for valg av marked. Informanten har tidligere erfaring fra internasjonalisering og sitter med en god del kunnskap rundt dette. Informantens oppfatning av Sverige er at det både er ulikheter og likheter. Beslutningstaker opplever den generelle økonomiske utviklingen i Norge og Sverige som relativ lik. Utdanningsnivået ansees også som likt, da det er en generelt høyt utdanningsnivå gjennomgående i bransjen. Juridisk er det forskjeller, men disse ble ikke identifisert i starten av initieringsfasen.

Andre ulikheter informanten har identifisert er språkbarrierer. Svenskene forstår dårligere norsk enn nordmenn forstår svensk. Det er også tydelige kommunikasjonsforskjeller, da nordmenn er mer direkte når de uttrykker seg. Svenskene er mer konsensus- og detaljorientert enn nordmenn.

Konseptet psykisk distanse peker på viktige kulturelle og forretningsmessige forskjeller mellom land som kan skape hindringer for en suksessfull nyetablering og tilpasning. Disse hindringene kan overkommes gjennom læring (Nordström og Vahlne, 1992). Informanten påpeker forskjeller i kultur mellom Norge og Sverige, men at DIPS AS har jobbet flere år i Sverige for å skaffe et stort nettverk. Gjennom lokale aktører har de fått en bedre forståelse av den svenske kulturen. DIPS AS har i flere år opparbeidet seg nettverk og partnere i det svenske markedet, blant annet for å bidra til læring av det lokale språket og kulturen. Det politiske oppleves som ganske likt i Sverige og Norge. Helsevesenet i Sverige og Norge er organisert ganske likt da begge er offentlig styrt.

Et uventet funn i vår undersøkelse som kom fram i intervjuet var at den nordiske modellen var helt avgjørende for både DIPS AS og markedsdirektøren for at valget falt på Sverige.

*” Den nordiske modellen er den viktigste grunnen til at vi valgte det svenske markedet.”*

*“Altså strukturen i helsevesenet er kjempeviktig. Det er hovedgrunnen til at vi valgte svenske markedet. DIPS er laget for et nordisk helsevesen og det er skreddersydd for det. Vi forstår det nordiske helsevesenet veldig godt.” -Markedsdirektør*

### ***6.3 Hvilke faktorer har bidratt til initiering for internasjonaliseringen av DIPS AS – hvorfor velger de det svenske markedet?***

Med bakgrunn i vår analyse vil vi trekke frem det som vi ser på som viktigste årsaker til DIPS AS' internasjonalisering og hvilke faktorer som har påvirket valget av Sverige som nytt marked.

Markedsmetning, stagnering i innenlandsk salg og konkurransepress er alle sterke motivasjoner for å internasjonalisere, og vi ser at DIPS er berørt av alle disse tre tilstandene. De har en markedsjef som har erfaring fra internasjonalisering og som er svært positiv til internasjonalisering. Når det gjelder valg av marked er det den nordiske modellen informanten trekker frem, som det avgjørende faktoren for valg av Sverige.

For å oppsummere tolker vi det slik at markedsdirektøren ser på markedskarakteristikaene; utdanningsnivå, økonomisk nivå og politisk nivå, som tilnærmet likt det driftsmiljøet som DIPS AS opererer i, på hjemmemarkedet. Derimot opplever han den svenske kulturen, altså språk, kultur og forretningskultur som ulikt mellom nasjonene. Hvordan dette påvirker beslutningstaker til valg av det svenske markedet er subjektivt, og det vil derfor være vanskelig å konkludere med hvilken direkte innvirkning dette har hatt på valg av det svenske markedet. Vi opplever det derimot som positivt for DIPS AS at beslutningstaker er klar over

kulturelle forskjeller, og benytter seg av erfaring for å skape nettverk for å få en bedre forståelse av den svenske kulturen.

*«Det er jo egentlig nesten “de umuliges kunst” å jobbe med internasjonalisering» -  
Markedsdirektør*

## **6.4 Implikasjoner**

Motiver og psykisk distanse er begge temaer som det finnes mye forskning og litteratur rundt. Vi har i denne oppgaven sett på disse temaene opp mot hverandre i initieringsfasen til internasjonalisering og hvilke virkninger psykisk distanse har på valg av marked.

Vi har i oppgaven valgt å studere en konkret bedrift, nemlig DIPS AS. Funn som fremkommer av dette studiet kan derfor ikke overføres i noe nevneverdig grad til andre bedrifter. Resultatet av studiet kan likevel være med på å gi en forståelse av hvordan faktorer som påvirker en bedrift til internasjonalisering og hvilken virkning psykisk distanse har på beslutningstaker ved valg av marked.

Da store deler av oppgaven går ut på å forstå hva som påvirker DIPS AS' internasjonalisering og hvordan psykisk distanse påvirker beslutningstakers valg av marked, vil denne studien også være nyttig for DIPS AS i deres internasjonalisering.

## **6.5 Videre forskning**

Vi har i denne oppgaven forsøkt å skape en forståelse av hva som påvirker en bedrift til internasjonalisering, og hvordan psykisk distanse påvirker beslutningstaker på valg av marked, gjennom å studere DIPS og deres valg om satsning på det svenske markedet.

Et forslag til videre forskning vil være en annen tilnærming til undersøkelsen av psykisk distanse. Psykisk distanse er både subjektivt, komplekst og inneholder ingen fasit. Det kan derfor være interessant å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse av samme intervjuobjekt,

for å se om det vil gi samme forståelsen som i denne oppgaven. Det er ingen tvil om at operasjonaliseringen av konseptet psykisk distanse trenger nærmere forskning, siden dette er en viktig del av internasjonalisering.

Det kan også være interessant å undersøke samme casebedrift når de er kommet lengre i etableringen på det svenske markedet. Det vil være interessant å se om vår undersøkelse har sammenheng med framtidig drift.

Med bakgrunn i vårt uventede funn for vår casebedrift; valg av marked med bakgrunn i den nordiske modellen, er dette noe vi finner spennende å undersøke nærmere.

# Litteraturliste

Beckerman, W. (1956), "*Distance and the Pattern of Inter-European Trade*," *The Review of Economics and Statistics*, 38 (1), 31-40.

Benito, G. R. G. (2015) "*Why and how motives (still) matter*", *Journal: The Multinational Business Review*, Norwegian Business School

Benito, G.R.G., Petersen, B. and Welch, L.S. (2009), "*Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes*", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 9, pp. 1455-1470.

Bradley, F. (2005) "*International Marketing Strategy*", 5th edition. Pearson Education Limited

Brewer, P.A. (2007), "Operationalizing psychic distance: a revised approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 15 No. 1, pp. 44-66.

Buckley, P.J. and Casson, M.C. (1976), "*The Future of the Multinational Enterprise*", Macmillan, London.

Calantone, R. J., Tamer Cavusgil, S., Schmidt, J. B., & Shin, G. C. (2004). *Internationalization and the dynamics of product adaptation—An empirical investigation*. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 185-198.

Calof, Jonathan L. & Beamish, Paul W. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. *International Business Review* Vol. 44, No.2, pp 115- 131.

Cicic M, Patterson, P. G. & Shoham, A. (1999) *A Conceptual Model of the Internationalization of Services Firms*, *Journal of Global Marketing*, 12:3, 81-106

Cooke-Davies, T. (2002). *The "real" success factors on projects*. *International journal of project management*, 20(3), 185-190

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Ortiz, M. *The Export Marketing Imperative*, 2004. Texere, an imprint of Thomson Learning. All Rights Reserved.

DIPS.no (2017) *Historien om DIPS*. Hentet 14.04.2017 fra <https://www.dips.com/no/historien-om-dips>

DIPS årsrapport 2016

Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51-64.

Dunning, J. H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Harlow.

E-helse.no (2017). *E-helse*. Hentet 06.05.2017 fra <https://ehelse.no/e-helse>

Evisdom.com () Hva er en utenlandske direkte investeringer. Hentet 06.05.2017 (<http://www.evisdom.com/finans/2014/09/Hva-er-en-utenlandske-direkte-investeringer.html>)

Forberede eksport (2017) < <http://www.innovasjon Norge.no/no/sats-internasjonalt/forberede-eksport/>> [Lest: 20.05.2017]

Forster, N. S., Rockart, J. F., & No, C. W. (1989). CRITICAL SUCCESS FACTORS.

Hollensen, S. (2014) "Global Marketing", 6th edition. United Kingdom: Pearson Education Limited

Höglund, Johan Verdensledende på e-helse innen 2025: Slik går vi fra visjon til handling (2017) <<https://www.tieto.no/insights-and-opinions/verdensledende-pa-e-helse-innen-2025-slik-gar-vi-fra-visjon-til-handling>> [Lest: 20.05.2017]

Internasjonal vekst (2017) <<http://www.innovasjon Norge.no/no/sats-internasjonalt/vekst/>> [Lest: 20.05.2017]

Investopedia.no (2017). *Market Saturations*, hentet 05.05.2017 fra <http://www.investopedia.com/terms/m/marketsaturation.asp>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. 3.utgave, Abstrakt forlag.

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

Jan Johanson Jan & Erik Vahlne, (1990), "*The Mechanism of Internationalisation*", *International Marketing Review*, Vol. 7 Iss 4 pp

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm—four Swedish cases*. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). *The effect of national culture on the choice of entry mode*. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.

Linnemann, Hans (1966), *An Econometric Study of International Trade Flows*. Amsterdam: North Holland Publishing.



Mehmetoglu, Mehmet. (2004).” Kvalitativ metode for merkantile fag.” Bergen: Fagbokforlaget

Narula, R. and Santangelo, G.D. (2012), “*Location and collocation advantages in international innovation*”, *Multinational Business Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 6-25.

Innovasjon Norge (2017) *Norge trenger flere bedrifter og næringer med internasjonale ambisjoner* < <http://www.innovasjon Norge.no/no/Nyheter/norge-trenger-flere-bedrifter-og-naringer-med-internasjonale-ambisjoner/>> [Lest: 20.05.2017]

O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). *The psychic distance paradox*. *Journal of international business studies*, 27(2), 309-333.

Osarenkhoe, A. (2009) "*An integrated framework for understanding the driving forces behind non-sequential process of internationalisation among firms*", *Business Process Management Journal*, Vol. 15 Issue: 2, pp.286-316,

Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet, Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget.

Snl.no (2017) *Anbud*. Hentet 12.05.2017 fra (<https://snl.no/anbud>).

Sousa, C. M., & Bradley, F. (2006). *Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?*. *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.

*Sousa, C. M. P & Bradley, F. (2008) Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement, Journal of Marketing Management, 24:5-6, 467-488*

Sousa, C. M. P & Lages, L. F. (2011) "*The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy*", *International Marketing Review*, Vol. 28 Issue: 2, pp.201-222

Teisberg, T. (2013) *Den nordiske modellen - dynamisk og tvetydig*, "Overlegen" nr. 4, 2013, tidsskriftet til Norsk Overlegeforening, publisert 11. desember 2013. Hentet 15.05.2017 fra [http://akademikerne.no/no/arbeids-og\\_naringsliv/arbeidsliv/Den+nordiske+modellen+-+dynamisk+og+tvetydig.b7C\\_wJbO1G.ips](http://akademikerne.no/no/arbeids-og_naringsliv/arbeidsliv/Den+nordiske+modellen+-+dynamisk+og+tvetydig.b7C_wJbO1G.ips)

Vahlne, J.-E. & K.A. Nordstrom (1992), "*Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Subsidiaries During the Last 100 Years*," paper presented at International Trade and Finance Association's Annual Conference, Laredo, TX, April.

Vandapuyé & Tømte Norske bedrifter må ut i verden (2015)  
<<http://www.bistandsaktuelt.no/nyheter/2015/-norske-bedrifter-ma-ut-i-verden/>> [Lest: 20.05.2017]

Weinstein, Arnold K. 1977. "*Foreign Investments by Service Firms: The Case of Multinational Advertising Agencies*," *Journal of International Business Studies* (Spring/Summer), 83-92.

Welch, L.S., Benito, G.R.G. and Petersen, B. (2007), *Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy*, Edward Elgar, Cheltenham

Welch, L.S. and Luostarinen, R.K. (1988), "*Internationalization – Evolution of a concept*", *Journal of General Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 36-64.

Yin, Robert K. (2014). "*Case Study Research: Design and Methods*." California: SAGE Publications, Inc

# Vedlegg 1

## Intervjuguide

- ❖ Fortelle at intervjuet blir tatt opp (båndopptaker), spørre om det er greit. Forklar også hva som skjer med materialet etter oppgavens slutt.
- ❖ Informere informanten om retten til anonymitet, og rett til å avbryte når som helst i intervjuet.

### Del 1: Personlige spørsmål

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
2. Hva er din rolle/ansvar i bedriften?
3. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
4. Hva gjorde du før du ble ansatt i bedriften?

### Del 2: Bedriftsrelevante spørsmål

1. Kan du fortelle litt om bedriften?
  - 1.1 Hvordan har omsetning og lønnsomhet vært de siste 5 år?
  - 1.2 Har dere oppnådd målene som var satt for lønnsomhet og omsetning de siste 5 år?
2. Kan du kort beskrive bedriftens hovedprodukter/- tjenester?
3. Kan du fortelle om deres posisjon i det norske markedet?
  - 3.1 Hvordan er vekstmulighetene i det norske markedet ?
4. Kan du fortelle om bedriftens konkurranse og kunder på det nasjonale markedet?

### Del 3: Internasjonalisering

1. Hva er den/de viktigste begrunnelsen(e) for at dere ønsker å etablere dere i et nytt marked?
  - 1.1 Hvorfor oppleves det svenske markedet som attraktivt for dere?
  - 1.2 Hvordan oppleves andre markeder enn Sverige som attraktive for dere?
2. Hvilken rolle har nettverk og partnere i forhold til internasjonaliseringen?
3. Kan du fortelle om konkurransen på det internasjonale markedet?

4. Hvilke kritiske suksessfaktorene er viktige for at internasjonaliseringen skal bli vellykket?

#### **Del 4: Motiver og triggere**

1. Hva er den eksterne motivasjonen for at dere ønsker internasjonalisering?
  - 1.1 Har dere blitt påvirket av eksterne endringsagenter? (Utdyp ved uklarhet).
  - 1.2 Hvilke reaktive motiver påvirker internasjonaliseringen? (Utdyp ved uklarhet).
2. Hva er den interne motivasjonen for at dere ønsker internasjonalisering?
  - 2.1 Har dere blitt påvirket av interne endringsagenter? (Utdyp ved uklarhet).
  - 2.2 Hvilke proaktive motiver påvirker internasjonaliseringen? (Utdyp ved uklarhet).
3. Hvordan bestemmer bedriften inngangsstrategier?
4. Hvilke faktorer kan bremse internasjonaliseringen?
5. Opplever dere at de legale og økonomisk omgivelsesfaktorene er de samme i Sverige som i Norge? Andre markeder?

#### **Del 5: Psykisk og kulturell avstand**

1. Hvordan har kulturelle forskjeller påvirket valget av internasjonalt marked(er)?
2. Hvordan opplever dere den psykologiske distansen til utvalgte marked(er)?
3. Opplever dere at strategien dere har valgt for det svenske markedet er tilpasset særegenhetene i det svenske markedet? Andre markeder?

# Vedlegg 2

## Intervjuguide

### Oppfølgingsspørsmål

#### Del 3: Internasjonalisering

1. Hvordan har dere gått fram for å velge marked? (Systematisk, eller opportunistisk?)

#### Del 4: Motiver og triggere

2. Hvordan opplever dere den potensielle lønnsomheten på det svenske markedet?
3. Opplever du noen dra-krefter i/mot det svenske markedet?
4. Har dere opplevd utenlandsk etterspørsel? (Med det mener vi etterspurt løsningen deres?)
5. Hva er de viktigste kriteriene som svenskene legger til bunn for å kjøpe e-helsesystemer?

#### Del 5: Psykisk og kulturell distanse

6. Kan du fortelle mer om din rolle i forhold til internasjonaliseringen?
7. Hva har det å si for dere at landet (Sverige) ligger geografisk nært?
8. Hva er den viktigste grunnen til at dere valgte det svenske markedet som første marked?
9. Opplever du at svensker er like nordmenn på en generell basis?
  - Er det lik økonomisk utvikling?
  - Forskjeller i forretningsspråket ?
  - Nivå av utdanning?
  - Forskjeller i kultur og lokalspråk?(Er det noen utfordringer i disse punktene?)
10. Tror du din oppfatning av utenlandske markeder er bransjeavhengig?