



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

**Internasjonalisering: Hvordan Ekspanderer
Norske Bedrifter til Internasjonale Markeder**

Simen Egseth Solberg

BE309E International Business and Marketing
Juni 2015



Abstract

The purpose of this case study is to clarify how Norwegian companies expand into international markets. To determine this, three issues are promoted that underline the task. The first objective is to uncover the entry strategies the Norwegian companies use when expanding into international markets. Then, the factors that may affect the company to enter international markets and the barriers the company encounters are examined. Therefore, a principal objective is to glean on the experience and advice from the participants of the study. Finally, the theories of internationalization that best can describe the Norwegian companies' expansion into international markets are also examined. The companies of this study represent three segments; small, medium and large businesses.

Ten companies are selected for the case study to uncover these conditions by the use of qualitative methods. Data collection is primarily done through semi-structured interviews. However, secondary data are used to some extent.

The research provides an in-depth understanding of the theory of internationalization, entry strategies and the factors that influence the company whether or not to internationalize. It is based on the history and experience of the case-companies and the interviewees who participated in this study. Thus, the thesis provides both practical and theoretical importance. Practical because businesses, business managers or others with a desire to internationalize can use the results of this study to draw upon the experience and information given. Theoretical significance as researchers, students or other interested parties can obtain an overview of the theory on the topics.

The research question will be answered through the three issues raised. The study finds that the larger the company the more entry strategies it uses as a result of more strategic planning for each specific market. Moreover, small and saturated domestic markets and potential opportunities abroad explain the main motives for internationalization. The key triggers are described as demand in foreign markets as well as perceptive managers that quickly can notice opportunities abroad. Lastly, the companies' results in terms of barriers proved to be highly individual.

Forord

Denne avhandlingen representerer avslutningen på et to-årig master studie innen retningen sivil økonomi, med spesialisering i internasjonal business, ved Handelshøyskolen i Bodø. Studietiden i Bodø har vist seg å være både faglig utfordrende og spennende, men også svært lærerik.

Masteroppgaven har vært en utfordring å gjennomføre og har virkelig testet min personlighet og karakter. Til tider har det vært vanskelig å skrive, men på den andre siden har jeg blitt drevet av en interesse for emnet og et ønske om å lykkes. Dette har gitt meg motivasjon til å fortsette og jeg føler at jeg har vokst i løpet av denne perioden.

I første omgang ønsker jeg å takke de ti case bedriftene og deres representanter som har deltatt i denne undersøkelsen. Jeg setter stor pris på at dere har tatt dere tid til å delta på denne undersøkelsen og vist vilje og åpenhet til å dele deres betydningsfulle erfaringer og kunnskaper med meg. Uten deres bidrag ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne avhandlingen.

Jeg ønsker også å takke min veileder Prodekan Frode Fjelldal-Soelberg for svært verdifulle tilbakemeldinger og synspunkter. En spesiell takk rettes til Amanda for motivasjon og støtte i løpet av skrivingen av denne avhandlingen. Jeg ønsker også å rette en stor takk til min familie og venner for støtte, konstruktiv kritikk og uvurderlig hjelp for komplettering av denne studien. En takk rettes også til medstudenter og venner for støtte og for en uforglemmelig tid i Bodø.

Bodø,
08. juni 2015

Simen Egseth Solberg

Sammendrag

Hensikten med dette casestudiet er å redegjøre for hvordan norske bedrifter ekspanderer til internasjonale markeder. For å finne ut av dette blir det fremmet tre problemstillinger som ligger til grunn for oppgaven. Første målsetting blir å avdekke hvilke inngangsstrategier norske bedrifter bruker når den ekspanderer til internasjonale markeder. Deretter undersøkes hvilke faktorer som kan påvirke bedriften til å gå inn i internasjonale markeder samt de barrierer bedriften støter på underveis. Et hovedmål er dermed å hente erfaringer og råd fra studiens deltakere. Til slutt blir det også sett på hvilke teorier om internasjonalisering som best kan forklare disse norske bedriftenes ekspansjon til internasjonale markeder. Bedriftene representerer tre segmenter; små, mellomstore og store bedrifter.

For å avdekke disse forholdene er ti bedrifter utvalgt for case studie og det er benyttet kvalitativ metode. Datainnsamlingen er hovedsakelig gjort gjennom semi-strukturerte intervju, det er dog også benyttet noe sekundærdata.

Forskningen gir en dyp innsikt i teori om internasjonalisering, inngangsstrategier og hvilke faktorer som påvirker bedriften til å internasjonalisere eller ikke. Dette er basert på erfaringer og historie fra case-bedriftene og de informanter som deltok i denne undersøkelsen. Dermed kan avhandlingen både gi praktisk og teoretisk betydning. Praktisk fordi bedrifter, bedriftsledere eller andre med et ønske om å internasjonalisere kan bruke oppgaven for å hente erfaringer eller informasjon. Teoretisk betydning da forskere, studenter eller andre interessenter kan få oversikt over teori på emnene.

Forskningsspørsmålet blir besvart gjennom de tre problemstillingene. Studien finner at jo større bedriften er dess flere inngangsstrategier bruker den som følge av mer strategisk planlegging for det enkelte marked. Videre forklares små og mettede hjemme-markeder og potensielle muligheter i utlandet som viktigste motiver for internasjonalisering. De viktigste triggerne beskrives som etterspørsel i det utenlandske markedet samt observante ledere som raskt kan se muligheter i utlandet. Bedriftenes barrierer viste seg å være svært individuelle.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figuroversikt	vii
Tabelloversikt.....	viii
Ordforklaringer.....	ix
Kapittel 1: Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og Problemformulering.....	3
1.3 Oppgavens oppbygging.....	4
Kapittel 2: Teoretisk rammeverk.....	6
2.1 Introduksjon	6
2.2 Økonomiske Teorier.....	7
2.2.1 Transaksjonskostnads Teori	7
2.2.2 Internasjonal Produkt-Livssyklus (IPLS) modell.....	9
2.3 Atferds baserte Teorier.....	12
2.3.1 Aharoni´s Beslutningstakingsmodell	12
2.3.2 Uppsala Internasjonaliseringsmodell	13
2.3.3 Innovasjons-Relatert Internasjonaliserings-modell.....	16
2.4 Nyere teorier for internasjonalisering	18
2.4.1 Nettverk-Teori.....	18
2.4.2 Born Global	19
2.4.3 Dunning´s Eklektiske Paradigme	22
2.5 Inngangsstrategier	25
2.5.1 Eksport inngangsstrategier	26
2.5.2 Mellomliggende inngangsstrategier (Kontrakt basert).....	27
2.5.3 Hierarkiske inngangsstrategier (Investeringsbasert)	29
2.6 Initiering av internasjonalisering.....	31
2.6.1 Motiver for internasjonalisering.....	32

2.6.2	Triggere for internasjonalisering	36
2.6.3	Barrierer og risiko for internasjonalisering	39
2.6	Diskusjon av internasjonaliseringsteoriene	41
2.6	Oppsummering	43
Kapittel 3	Forskningsmetodikk	45
3.1	Introduksjon	45
3.2	Forskningsdesign.....	46
3.3	Forskningsmetode	48
3.3.1	Forskningsmetode	48
3.3.2	Forskningsstrategi	49
3.4	Datainnsamling.....	53
3.5	Dataanalyse	57
3.6	Evaluering av forskningsdesign	58
3.6.1	Validitet.....	59
3.6.2	Pålitelighet.....	61
3.7	Etikk	62
3.8	Oppsummering	64
Kapittel 4:	Empiri.....	66
4.1	Introduksjon	66
4.2	Små bedrifter	67
4.2.1	Bedrift 2.....	67
4.2.2	Bedrift 4.....	70
4.2.3	Bedrift 10.....	73
4.3	Mellomstore bedrifter.....	76
4.3.1	Bedrift 1.....	76
4.3.2	Bedrift 5.....	79
4.3.3	Bedrift 9.....	82
4.4	Store bedrifter.....	85
4.4.1	Bedrift 3.....	85
4.4.2	Bedrift 6.....	88

4.4.3 Bedrift 7.....	93
4.4.4 Bedrift 8.....	96
4.5 Oppsummering	100
Kapittel 5: Analyse.....	102
5.1 Introduksjon	102
5.2 Små bedrifter	102
5.2.1 Inngangsstrategi	102
5.2.2 Initiering av internasjonalisering.....	103
5.3 Mellomstore bedrifter.....	107
5.3.1 Inngangsstrategi	107
5.3.2 Initiering av internasjonalisering.....	108
5.4 Store bedrifter.....	112
5.4.1 Inngangsstrategi	112
5.4.2 Initiering av internasjonalisering.....	114
5.5 Bedriftene sett under ett	119
5.5.1 Sammenlikning av inngangsstrategier	119
5.5.2 Sammenlikning av initiering av internasjonalisering.....	120
5.5.3 Internasjonaliseringsprosesser.....	123
5.6 Oppsummering	132
Kapittel 6: Konklusjon	133
6.1 Viktigste funn.....	133
6.2 Begrensninger av studien	135
6.3 Implikasjoner av forskningen.....	135
6.4 Forslag til videre forskning	136
7 Litteraturliste	137
Vedlegg 1: Intervjuene i kronologisk rekkefølge.....	149
Vedlegg 2: Intervju guide.....	150

Figuroversikt

Figur 1: Disposisjon på studien.....	5
Figur 2: Tre faser i IPLS.....	10
Figur 3: IPLS på tvers av land.....	12
Figur 4: Bedriftens internasjonaliseringsprosess.....	15
Figur 5: Konseptuelt rammeverk.....	21
Figur 6: Bedriftens behov for spesifikke fordeler når den går inn i utenlandske markeder ifølge Dunning's eklektiske teori.....	24
Figur 7: Før internasjonalisering: Initiering av internasjonalisering.....	31

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over inngangsstrategier.....	26
Tabell 2: Motiver for internasjonalisering.....	32
Tabell 3: Triggere for internasjonalisering.....	36
Tabell 4: Ontologiske synspunkter og teoretiske modeller og konstrukter innen teorien om internasjonalisering av bedriften.....	43
Tabell 5: Ti etiske prinsipper.....	64
Tabell 6: Viktige hendelser for Bedrift 2.....	67
Tabell 7: Viktige hendelser for Bedrift 4.....	70
Tabell 8: Viktige hendelser for Bedrift 10.....	73
Tabell 9: Viktige hendelser for Bedrift 1.....	76
Tabell 10: Viktige hendelser for Bedrift 5.....	79
Tabell 11: Viktige hendelser for Bedrift 9.....	82
Tabell 12: Viktige hendelser for Bedrift 3.....	85
Tabell 13: Viktige hendelser for Bedrift 6.....	88
Tabell 14: Viktige hendelser for Bedrift 7.....	93
Tabell 15: Viktige hendelser for Bedrift 8.....	96
Tabell 16a: Valg av inngangsstrategi.....	100
Tabell 16b: Valg av inngangsstrategi (fortsettende).....	100
Tabell 17a: Initiering av internasjonalisering.....	101
Tabell 17b: Initiering av internasjonalisering (fortsettende).....	101
Tabell 18: Bedriftens internasjonaliseringsprosess.....	132

Ordforklaringer

B-Modell	Aharoni's Beslutningstakingsmodell
BG	Born Global bedrift
FDI	Direkte utenlandsinvesteringer (Foreign Direct Investment)
I-Modeller	Innovasjons-Relatert Innovasjonsmodeller
IPLS	Internasjonal Produkt Livssyklus modell
JV	Joint Venture
MNB	Multinasjonale Bedrifter/Selskaper
SMB	Små og Mellomstore Bedrifter
TCT	Transaksjonskostnads Teori (Transaction Cost Theory)
U-Modell	Uppsala Internasjonaliseringsmodell

Kapittel 1: Innledning

Innledningen er første kapittel i denne avhandlingen og gir bakgrunnen for studien. Formålet og problemstillingen blir også presentert før kapittelet avsluttes med en oversiktlig disposisjon om hvordan studien er bygget opp og hvordan den skal gi svar til forskningsspørsmålet.

1.1 Bakgrunn

I en økende global økonomi blir mange bedrifter drevet av et behov for å ekspandere til internasjonale markeder. Beslutningsprosessen angående internasjonalisering dreier seg om valg av marked, timing og metode for å gå inn i markedet. I denne avhandlingen blir det sett nærmere på norske bedrifter og hvordan disse ekspanderer til utenlandske markeder og hva som påvirker valg av om bedriften vil internasjonalisere eller ikke.

Bakgrunn

Selve teorien for internasjonalisering av bedrifter er relativt ny og har hovedsakelig blitt utviklet fra rundt 1960 (Penrose, 1959; Hymer, 1960) og frem til i dag. Utviklingen var i starten preget av økonomiske perspektiver (Vernon, 1966; Williamson, 1985) før atferdsbaserte perspektiver (Aharoni, 1966; Johanson & Vahlne, 1977; Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982), senere eklektiske modeller (Dunning, 1976) og deretter nettverks-perspektiver (Johanson & Mattson, 1988) er blitt fremmet. I de siste årene har Born Global bedrifter (Madsen & Servais, 1997) vært et hett tema innen internasjonalisering av bedriften (Törnroos, 2002).

Vanligvis har internasjonalisering blitt avbildet som en trinnsvis prosess med begrenset engasjement i møtet med usikkerhet. Men i løpet av de seneste årene har det skjedd en del større endringer (eksempelvis deregulering av industrier og markeder, politiske endringer, nye fremvoksende markeder, mulighetsstrukturen i bedriftene, fremveksten av multinasjonale selskaper, og revolusjonen innen informasjonsteknologi) som har forandret mønsteret på internasjonalisering. Som et resultat av dette møter bedriften stadig lavere barrierer for vekst på utenlandske markeder samt bedrifter som er mindre, og har begrensninger i ressurser, kan ekspandere internasjonalt. Dette har ført til en bølge av internasjonale aktiviteter og krever at bedrifter internasjonaliserer seg raskere enn tidligere (Rosenzweig & Shaner, 2000; Törnroos, 2002; De Burca, Fletcher & Brown, 2004).

Globalisering

Globalisering reflekterer en trend av at bedrifter kjøper, utvikler, produserer og selger produkter og tjenester i de fleste land og regioner i verden. Internasjonal ekspansjon kan gi nye og potensielt profitable markeder, den kan hjelpe bedriften med å bli mer konkurransedyktig, samt forenkle tilgjengelighet til nye ideer, innovasjoner innen produksjon og siste teknologi (Hollensen, 2014). Thomas Freidman (2005) analyserte globalisering i sin bok ”verden er flat”. Tittelen er en metafor der forfatteren ser på hele verden som en konkurransearena der alle aktører og konkurrenter har like muligheter. Bedrifter over hele verden vil derfor konkurrere med hverandre på alle områder i alle markeder.

Norge

Men hvordan ligger norske bedrifter an i forhold til internasjonalisering? I løpet av det 20. århundre har Norge vært en åpen eksportorientert økonomi (Amdam, 2009). Ser man bort fra eksport-aktiviteter for å måle grad av internasjonalisering, er internasjonalisering et relativt nytt begrep for norske bedrifter (Hodne, 1993). Når det gjelder direkte utenlandsinvesteringer har Norge blitt ansett som en etterløper før 1980-tallet. Sammenlikner man eksempelvis Norge med Sverige, har norske bedrifter veldig svake historiske tradisjoner når det kommer til å etablere multinasjonale selskaper (Hodne, 1993; Olsson, 1993). I en studie av internasjonaliseringsprosessen av norske produksjonsbedrifter, i perioden 1945 til 1980, har Amdam (2009) funnet at 41.9 % av de undersøkte bedriftene, som gjennomførte direkte utenlandsinvesteringer, gikk inn i nordiske land først (medregnes Storbritannia, som er kulturelt nært, er tallet oppe i 56,3 %). Forfatteren hevder også at dersom man inkluderer sterke personlige nettverk til definisjonen av psykisk distanse så er internasjonaliseringsprosess teorien veldig relevant for å forstå norske bedrifters internasjonalisering for perioden. Forfatteren konkluderer med at personlige nettverk bør inkluderes som en dimensjon i konseptet psykisk avstand, ikke bare for den nye økonomien men også den gamle.

For små og mellomstore selskaper (SMB) har Korsakiene og Tvaronaviene (2012), gjennom en komparativ studie av 300 bedrifter i Norge og Litauen, funnet at norske SME bedrifter velger underleverandører/lisensiering eller egne representanter i utlandet som metode for internasjonalisering. Forfatterne konkluderer med at norske bedrifter blir påvirket av eksterne (lite hjemme-marked; konkurransepress fra lokale og internasjonale aktører; nærhet til kunder og leverandører) og interne faktorer (reduere forretningsrisiko; tilgjengelighet av faglært arbeidskraft). Det ble også funnet barrierer (eksterne: byråkrati; intens utenlandsk

konkurransen; utilgjengelig markedsinfo. Interne: begrensede lederegenskaper; kommunikasjonsvansker; mangel på markedsføringskunnskap) som kunne hindre internasjonalisering.

Internasjonaliseringsprosessen

Bedriftens internasjonaliseringsprosess inkluderer flere aspekter. Først må bedriften bestemme om den ønsker å internasjonalisere eller ikke, før den eventuelt må utforme en passende strategi og velge inngangsstrategi for å nå det utenlandske markedet. Valg om internasjonalisering kan komme fra flere hold. Hovedsakelig er det enten proaktive eller reaktive stimuli som blir fanget og tatt med videre av handlingsagenter i bedriften. Dersom bedriften ikke blir forstyrret eller på noen måte blir forhindret i å gå inn i internasjonale markeder, samt at den samler god nok informasjon, vil bedriften være i stand til å gjøre en gjennomtenkt beslutning om den til slutt velger å internasjonalisere (Hollensen, 2014).

1.2 Formål og Problemformulering

Hovedformålet med denne studien er å finne ut hvordan norske bedrifter ekspanderer til internasjonale markeder. Forskningsspørsmålet for avhandlingen blir derfor:

”Hvordan ekspanderer norske bedrifter til internasjonale markeder?”

For å kunne svare på forskningsspørsmålet deles denne inn i tre problemstillinger:

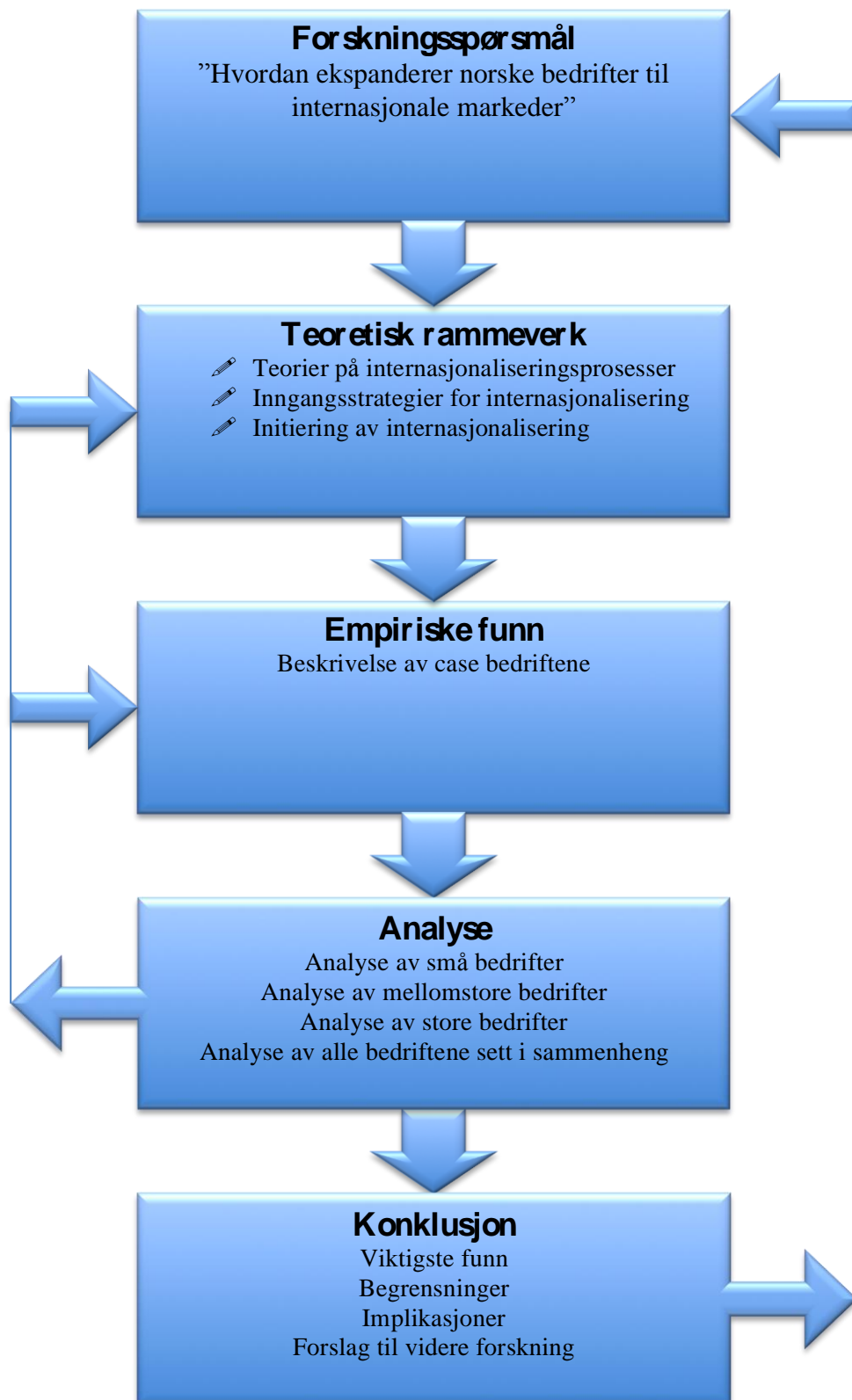
- Hvilken teori om internasjonaliseringsprosesser kan forklare norske bedrifters ekspansjon til internasjonale markeder?
- Hvilke inngangsstrategier bruker norske bedrifter ved internasjonalisering?
- Hva påvirker bedriften i forhold til dens vurdering om internasjonalisering?

Innledningsvis ble det gitt en introduksjon til internasjonalisering og at internasjonale markeder har blitt mer tilgjengelig som følge av globalisering. Hensikten med denne studien er å se på hvordan norske bedrifter ekspanderer til utenlandske markeder og å finne ut hvilke inngangsstrategier som benyttes. Det er samtidig interessant å undersøke hvilke faktorer som kan ha påvirket bedriften til å ta beslutningen om å internasjonalisere eller ikke. I tillegg til dette vil denne avhandlingen undersøke hvilke teorier om internasjonalisering som best kan beskrive de enkelte bedriftene som er med i studien.

Ti norske bedrifter, innen segmentene små, mellomstore og store bedrifter, danner utgangspunktet for analysen og for å finne svar på problemstillingene. Den europeiske union kategoriserer små bedrifter som virksomheter med mindre enn 50 ansatte og virksomheter med mer enn 250 ansatte som store bedrifter. Virksomheter som har mellom 50 og 250 ansatte kategoriseres som mellomstore bedrifter (Hollensen, 2014).

1.3 Oppgavens oppbygging

Figur 1 har til hensikt å forklare gjennomføringen av denne studien. Forskningsspørsmålet (kapittel 1) danner utgangspunktet for den relevante teori som blir presentert i det teoretiske rammeverket (kapittel 2) i avhandlingen. De forskningsmetoder som benyttes blir deretter presentert i kapittel 3. Den informasjon som innhentes ved den empiriske delen (kapittel 4) av studien fungerer som grunnlag, sammen med det teoretiske rammeverket, for analysen som utføres i kapittel 5. Til slutt presenteres konklusjoner og implikasjoner (kapittel 6) for å svare på forskningsspørsmålet.



Figur 1: Disposisjon på studien

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet har til hensikt å gi en generell oversikt over internasjonaliseringsprosesser og grunnleggende teorier. Det blir også gitt en introduksjon av bedriftens mulige inngangsstrategier samt hva som kan påvirke bedriften og internasjonalisering i form av motiver, triggere og barrierer.

2.1 Introduksjon

Det finnes ingen fast definisjon på internasjonalisering. Flere forskere (Turnbull, 1987; Welch & Luostarinen, 1988) har antydnet at internasjonalisering assosieres med å øke engasjement i utenlandske markeder. Men internasjonalisering kan også være en bedrifts reaksjon på forskjellige faktorer som kan føre til nedsalg og innskrenkninger. Internasjonalisering kan derfor, med en bredere definisjon, bli sett på som en prosess for å tilpasse en bedrifts aktiviteter (eksempelvis strategi, struktur, ressurser, etc) til internasjonale miljø (Calof & Beamish, 1995).

Teori om bedriftens internasjonalisering har hovedsakelig blitt utviklet fra 1960-tallet til i dag. I starten var det økonomiske perspektiver som dominerte utviklingen av grunnlaget for teorier på bedriftens internasjonalisering. Vanligvis ble klassiske økonomiske drivere brukt for å utvikle teorier om internasjonalisering og for å forstå underliggende årsaker for at bedriften ekspanderer til internasjonale markeder. Tre typiske tilnærminger som brukte økonomiske modeller og forklaringer for å forstå hvorfor bedrifter startet internasjonalisering var teorien om hvorfor bedrifter vokser (Penrose, 1959), teorien om internalisering (Hymer, 1960 (publisert 1976)) og teori om produktets livssyklus (Vernon, 1966), sistnevnte er den mest klassiske økonomiske for internasjonal handel og investeringer og blir forklart ytterligere i dette kapittelet. Senere ble det lagt mer vekt på adferds-baserte perspektiver før eklektiske modeller og nettverksperspektiver ble fremmet. Nyere teorier på internasjonalisering dreier seg om globale bedrifter, såkalte Born Global bedrifter (Madsen & Servais, 1997; Törnroos, 2002).

Dette kapittelet presenterer de mest brukte teoriene som gjelder for internasjonalisering av bedriften. Teoriene har blitt delt inn i to brede typer (Mort & Weerawardena, 2006); (1) økonomiske teorier. Denne inkluderer transaksjonskostnads-teori (Williamson, 1971/1985) og internasjonal produkt-livssyklus (Vernon, 1966). (2) Atferdsmessige teorier, som har røtter i den ressurs-baserte teorien (Penrose, 1959), inkluderer Aharoni's beslutningstakingsmodell (Aharoni, 1966), Uppsala internasjonaliseringsmodell (Johanson & Vahlne, 1977),

innovasjons-relatert internasjonaliseringsmodell (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982). Til slutt gjennomgås det også nyere teorier som inkluderer nettverks-teori (Johanson & Mattson, 1988), Born Global bedrifter (Oviatt & McDougall, 1994/1995; Madsen & Servais, 1997; Fillis, 2001; Moen & Servais, 2002) og til slutt Dunning's eklektiske paradigme (Dunning, 1976).

2.2 Økonomiske Teorier

2.2.1 Transaksjonskostnads Teori

Transaksjonskostnad-teori (TCT) tilhører den nye institusjonelle økonomiske paradigmet der bedriften er ansett som en styringsstruktur (Williamson, 1985). TCT bygger på innledende tanker fra Ronald Coase, der han i en artikkel hevder at en bedrift har en tendens til å ekspandere til kostnaden for å organisere en ekstra transaksjon i bedriften blir lik kostnaden for å utføre samme transaksjon på det åpne markedet (Coase, 1937). Tankene til R. Coase er blitt videreutviklet av Oliver E. Williamson, med utgangspunkt i en artikkel fra 1971, og er i dag kjent som transaksjonskostnad-økonomi (Williamson, 2010) Det er en teori som forutsier at en bedrift vil internt utføre de aktiviteter som bedriften kan påta seg til en lavere kostnad gjennom å etablere et internt (hierarkisk) ledelsesstyrings- og implementeringssystem mens man stoler på at markedet for aktiviteter der uavhengige utenforstående (eksempelvis eksport mellomledd, agenter eller distributører) har en kostnadsfordel (Hollensen, 2014). Williamson (1981) antar at beslutningstakeren er rasjonelt begrenset og at personen noen ganger kan ha en opportunistisk atferd.

I et perfekt marked blir transaksjoner utført uten transaksjonskostnader fordi (1) informasjon er fritt tilgjengelig, (2) beslutninger blir tatt rasjonelt, (3) det er alltid tilgjengelig alternative leverandører og kjøpere, og (4) spesifikke transaksjoner har ingen overførbare effekter mellom to parter fra en periode til den neste. Transaksjonskostnader oppstår fordi det er et behov for å vie innsats til omorganisering, utføre og kontrollere transaksjoner blant bedrifter som gjensidig er avhengig av hverandre (Hermansdottir, 2008). TCT forsøker å forklare den institusjonelle formen for disse transaksjonene (Johanson og Mattsson, 1987). Hollensen (2014) forteller at transaksjonskostnader inntreffer når markeder ikke fungerer i henhold til kravene om perfekt konkurranse. Forfatteren mener at kostnaden for å utføre aktiviteter i perfekte markeder derfor vil være null og dermed vil det være et lite eller ingen insentiv om å

pålegge hindringer på det frie markedet. I den virkelige verden er det alltid ”friksjon” mellom kjøper og selger som resulterer i transaksjonskostnader. Disse friksjonene blir ofte forklart som opportunistisk atferd.

Transaksjonskostnader kan deles inn i to typer kostnader, som er relatert til forholdet mellom kjøper og selger; (1) Ex ante, og (2) Ex Post. Ex ante inkluderer kostnader for å identifisere og evaluere potensielle eksport mellomledd samt kostnader relatert til forhandling av avtaler mellom kjøper og selger (Hollensen, 2014). Dyer og Singh (1998) bemerker at kostnader vedrørende bestemmelse av formelle kontrakter vil bli høyere hvis man inkluderer en juridisk tredjepart. Ex post inkluderer kostnader for overvåking slik at avtalen opprettholdes samt kostnader forbundet med tiltak som må gjøres mot partnere som ikke holder avtalen. Transaksjonskostnad analyse konkluderer med at hvis friksjonen mellom kjøper og selger er høyere enn gjennom et internt hierarkisk system (eksempelvis vertikal integrering) så bør bedriften internalisere (Hollensen, 2014).

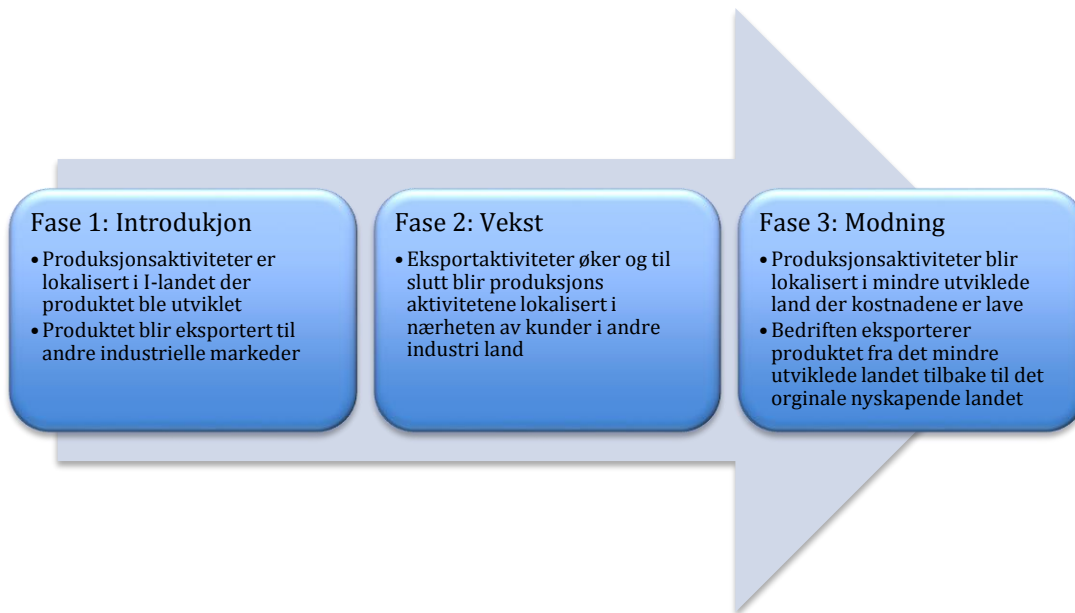
TCT, eller teorien for internalisering som den også kalles, antar at multinasjonale selskaper på en eller annen måte har utviklet en bedriftsspesifikk fordel i hjemme markedet. Vanligvis er dette i form av internt utviklede immaterielle eiendeler som gir bedriften overlegen produksjon, produkt, markedsføring og/eller ledelses kunnskap. Dersom eiendelen ikke kan bli utnyttet eller beskyttet effektivt gjennom markedet eller ved kontraktsmessige transaksjoner, må det opprettes et ”internt marked”. Utvidelser utenfor bedriftens hjemme marked, gitt at lokal produksjon er fordelaktig, vil dermed skje gjennom horisontal og/eller vertikal integrasjon. Bedriften etablerer eget eller kjøper produksjonsanlegg utenfor hjemme markedet (Johanson og Mattsson, 1987).

Det er også kostnader ved å internalisere som påløper i form av administrative kostnader og kostnader forbundet med å ta risiko. Disse kostnadene vil være lavere jo mindre forskjell det er mellom hjemme markedet og det utenlandske markedet. På denne måten antar TCT at internasjonal ekspansjon vil starte i markeder som ligger nært hjemme markedet (Johanson og Mattsson, 1987). Ifølge TCT velger bedriften organisasjonsform og beliggenhet der transaksjonskostnadene er lavest (Coviello og Martin, 1999).

2.2.2 Internasjonal Produkt-Livssyklus (IPLS) modell

Teorien om den internasjonale produkt-livssyklus var først utviklet av Raymond Vernon (1966) for å diskutere internasjonal handel og betalingsbalanse. Modellen ble brukt for å kritisere tradisjonelle teorier om økonomiske fordeler (eksempelvis Heschel-Ohlin-Samuelson handelsmodell) på grunn av manglende evne til å forklare handelsmønstre, som utviklet seg siden 60-tallet, og investeringer mellom land med samme faktor-begavelser som USA og de fleste europeiske land. På grunn av rask teknologisk fremdrift og utvikling av MNB var det behov for en ny internasjonal handelsteori som kan forklare handelsmønstre på verdensbasis (Vernon, 1966; Moreira, 2009; Albaum & Duerr, 2011). Teorien om produktets livssyklus for internasjonal handel er ansett som en nyttig modell for å forklare både handelsmønstre til produsenter samt multinasjonal utvidelse av salg og produksjonsdatterselskaper, dvs. visse typer FDI (Albaum & Duerr, 2011).

Ifølge Melin (1992) forsøker Vernon å løse manglene ved å legge større vekt på produktinnovasjon, effekt av stordriftsfordeler og rollen usikkerhet har i å påvirke handelsmønstret på tvers av landegrensene. Bedriftens inngangsstrategi til det utenlandske markedet vil avhenge av hvor i IPLS produktet befinner seg og går gjennom stadier fra eksport til FDI. Modellen har fire faser; introduksjon, vekst, modning og nedgang. Der sistnevnte fase beskriver at produksjonen, og i noen tilfeller også etterspørselen, beveger seg ut av det industrielle landet (Galán & González-Benito, 2001; Melin, 1992). Figur 2 gir en oversikt over tre av fasene.



Figur 2: Tre faser i IPLS ("The international product life cycle model", Hermannsdottir, 2008, s.10)

Introduksjon

Syklusen starter når en nyskapende bedrift etablerer et teknologisk gjennombrudd i produksjon av et gode i hjemmemarkedet. I landet der den innovative bedriften er lokalisert har den skapt et internasjonalt teknologisk gap til sin fordel i forhold til andre land. Det er typisk for landet til den innovative bedriften å være et industri-land med høy inntekt. I starten er hjemme-markedet ansett som for lite for produktet og teknologiske usikkerheter indikerer at masseproduksjon ikke er gjennomførbart. Eksport til andre industri-land kan støtte målet om stordriftsfordeler (Melin, 1992; Albaum & Duerr, 2011).

Vekst

I neste fase begynner produsenten å eksportere godet til flere markeder. Mest sannsynlig er dette land med liknende smak, inntektsnivå og etterspørselsstruktur. I dette stadiet finner produsenten ut at med denne veksten og utvidelsen så er markedene store nok for å støtte masseproduksjon og forsøker dermed å sortere ut ineffektive produksjonsteknikker. Dette betyr at økte mengder kan bli levert til verdensmarkedene (Albaum & Duerr, 2011). FDI i produksjonsfabrikker gjøres i land med økende etterspørsel (Melin, 1992).

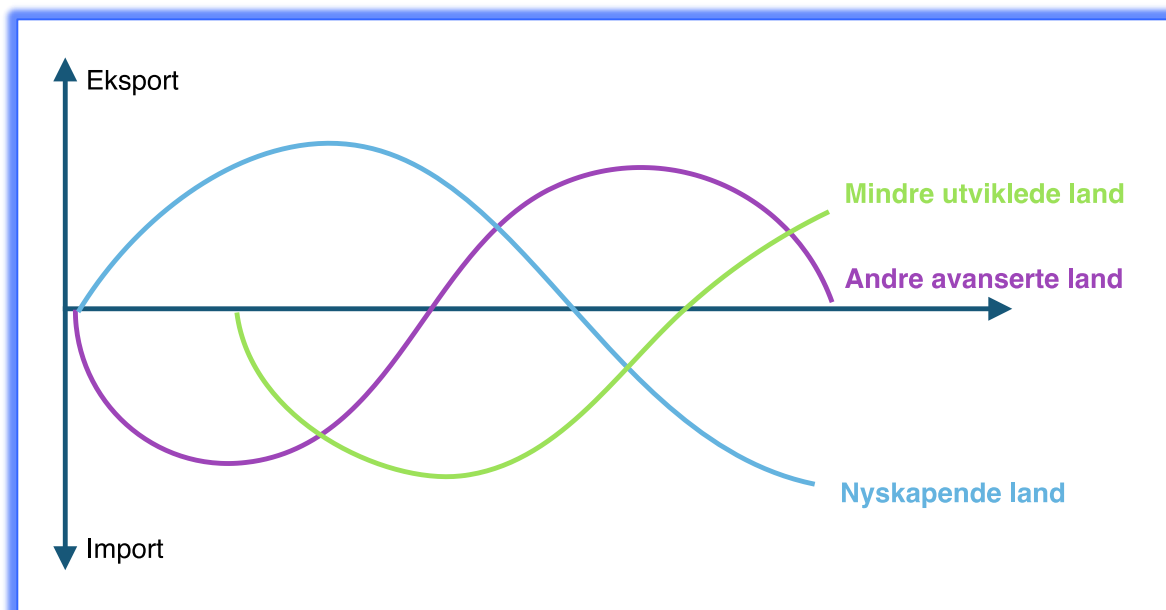
Modning

Når hovedmarkedene er mettet og produktet standardisert flyttes produksjonen til land med lavere lønnskostnader (Melin, 1992). I løpet av tiden vil det nyskapende landet finne ut at

dens teknologi har blitt mer vanlig samt at transport-kostander og tariffen spiller en viktig rolle for prisen av produktet. For å beholde utenlandsk salg og eksportprofitt må derfor bedriften lokalisere produksjonen nærmere utenlandske markeder og etablerer derfor datterselskaper i utlandet, som regel i utviklede land først (Albaum & Duerr, 2011).

Landet er i utgangspunktet ansett for å ha en monopol-posisjon. Denne kan forlenges (eksempelvis gjennom juridiske rettigheter) eller bryte sammen i løpet av tiden da kunnskap har en tendens til å være fritt tilgjengelig i lengden (eksempelvis gjennom internett). Når den nyskapende teknologien blir mer eller mindre allemannseie vil utenlandske produsenter imitere produksjonsprosessen. Dette fører til at det nyskapende landet gradvis mister sine komparative fortrinn det har i produksjonen av et gode og eksportsyklusen reduseres. Handelssyklusen er fullført når produksjonsprosessen er så standardisert at den lett kan benyttes av alle nasjoner, inkludert mindre utviklede land. Til slutt vil det nyskapende landet bli en importør av produktet da monopol posisjonen blir fjernet på grunn av utenlandsk konkurranse (Albaum & Duerr, 2011; Mtigwe, 2006).

En oppsummering kan trekkes av Hollensen (2014) som forklarer at IPLS beskriver sprednings-prosessen av en innovasjon på tvers av landegrenser (Se Figur 3). Figur 3 visualiserer når land eksporterer (kurve over horisontal strek) og importerer (kurve under horisontal strek) i løpet av en periode. Ifølge IPLS-konseptet går mange produserte goder, spesielt teknologisk avanserte, gjennom en handelssyklus. Innovatøren til et nytt gode starter som en eksportør, før den mister sine konkurransefortrinn i forhold til handelspartnerne og kan til slutt selv bli en importør av godet i løpet av perioden (Albaum & Duerr, 2011).



Figur 3: IPLS på tvers av land ("Internasjonal produkt livssyklus", Hollensen, 2014, s. 492)

Motiverende faktorer for internasjonal produksjon er ifølge Mtigwe (2006) bedriftens jakt på lave lønnskostnader og en kostnadsfordel. Forfatteren forklarer at ifølge teorien om IPLS vil bedrifter bevege seg i det uendelige mellom forskjellige beliggenheter for å sikre og opprettholde kostnadsfortrinn.

2.3 Atferds baserte Teorier

2.3.1 Aharoni's Beslutningstakingsmodell

Forskning på internasjonaliseringsprosesser for bedrifter kan spores tilbake til Yair Aharoni, som i 1966 gjennomførte en studie som resulterte i dyptgående beskrivelser om amerikanske utenlandske investerings-beslutnings-prosesser. Studien var en av de første som gikk bort fra de klassiske teoriene om økonomisk rasjonalitet og brukte i stedet atferds-basert teori om bedriften på forskning vedrørende utenlandsinvesteringer (FDI) (Li, Li & Dalgic, 2004). Målet med studien var å identifisere variabler som påvirker ledelsesbeslutningsprosessen for å kunne forklare hvordan selve prosessen fungerer (Aharoni, Tihanyi & Connelly, 2011).

Aharoni (1966) anser FDI som en komplisert sosial prosess med mange forskjellige meninger og holdninger, sosiale relasjoner som forekommer både i og utenfor bedriften, samt den måten slike meninger, holdninger og sosiale relasjoner forandrer seg med tiden. Aharoni et al. (2011) hevder at FDI krever beslutninger som rutinemessig involverer risiko og usikkerhet,

informasjonsmangel samt avhengighet av allsidige organisatoriske prosesser. Multinasjonale selskaper (MNB) som styres bedre kan ha større sjanser for overlevelse internasjonalt enn MNB med dårlig ledelse.

I studien Aharoni (1966) gjennomførte finner han fire triggere for FDI; (1) en ekstern mulighet, (2) frykt for å miste et marked, (3) bandwagon-effekt (eksempelvis en konkurrents suksessfulle aktiviteter i utenlandske markeder innen samme bransje; overbevisning om at investering i et marked er en nødvendighet), og (4) Sterk konkurranse i hjemme-markedet fra utenlandske bedrifter. Bedriften har flere muligheter for å gå inn i utenlandske markeder og strategisk planlegge internasjonalisering, enten om de er tilfeldige eller planlagte. Ofte er det en kombinasjon av flere motiverende faktorer og ikke bare en eller flere triggere (Törnroos, 2002).

Selv om bedriften kan ha hatt tidligere erfaringer med eksport, er den viktigste beslutningen bedriften kan ta å for første gangen gå inn i et utenlandsk marked da bedriften ikke har tidligere erfaringer med FDI. Beslutning om internasjonalisering tas som følge av mulighetene som foreligger i ett land og som passer en spesifikk investering, fremfor at bedriften leter i andre land etter muligheter å investere i. Bedriften drar nytte av erfaringene fra første internasjonaliserings-forsøk når den senere velger å gå inn i flere land (Aharoni, 1966).

2.3.2 Uppsala Internasjonaliseringsmodell

Uppsala Internasjonaliseringsmodell (U-modell) er en videreutviklet modell av det som først var kjent som "the stage model". Inspirert fra arbeidet til Aharoni (1966) utviklet Johanson og Wiedersheim-Paul (1975) denne modellen ved å studere internasjonaliseringsprosessen til fire svenske produksjonsbedrifter. De viktigste temaene i modellen er bedriftens atferd med hensyn på forskjellige måter å etablere seg i utlandet på, knyttet til valg av marked og inngangsstrategi. (Hollensen, 2014; Johanson og Wiedersheim-Paul, 1975). I Stage-modellen skiller Johanson og Wiedersheim-Paul (1975) mellom fire inngangsstrategier for å gå inn i et utenlandsk marked, der hvert påfølgende trinn reflekterer høyere grad av internasjonalt engasjement:

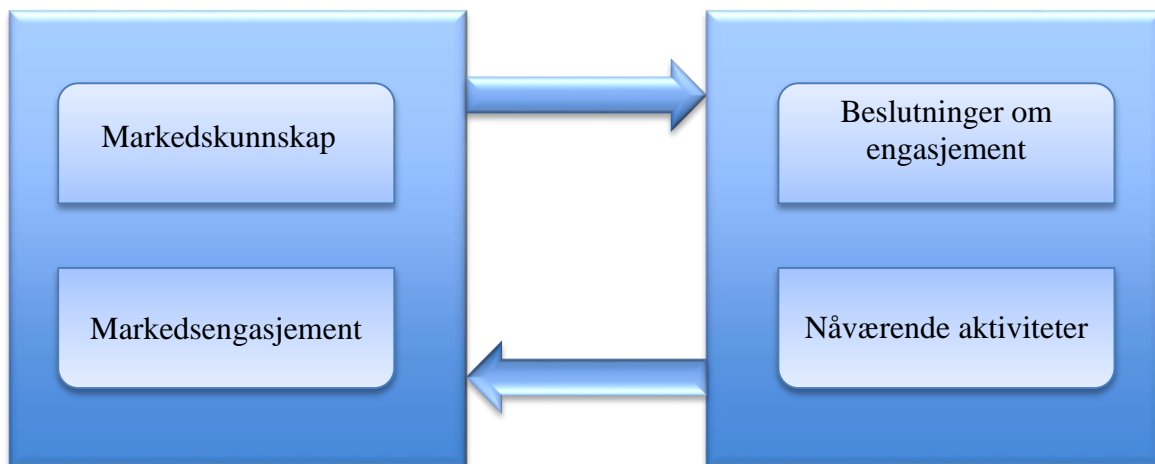
- Trinn 1: Ingen regelmessig eksport-aktivitet (sporadisk eksport)
- Trinn 2: Eksport via uavhengige representanter (eksport-inngangsstrategier)

- Trinn 3: Etablering av utenlandske salgsdatterselskaper
- Trinn 4: Utenlandske produksjonsenheter

For å forklare hvordan bedriften internasjonaliserte seg ble det i Stage-modellen antatt at bedriften ville gå inn i nye markeder med påfølgende større psykisk avstand. Bedrifter vil altså gå inn i nye markeder i land som har mindre psykisk avstand og gradvis vil bedriften gå inn i markeder med påfølgende større psykisk avstand (Andersen, 1993). Psykisk avstand blir av Johanson og Vahlne (1977) forklart som faktorer som hindrer eller forstyrrer informasjonsflyten mellom bedriften og markedet. Faktorene kan være forskjeller i språk, kultur, politiske systemer, utdanningsnivå eller grad av industriell utvikling.

Tilstandsaspekter og endringsaspekter

Stage-modellen er blitt videreutviklet og forbedret av Johanson og Vahlne (1977; 1990; 2006). For å forklare hvorfor internasjonaliseringprosessen er trinnvis har de utarbeidet en dynamisk modell (se Figur 4), der resultatet av en hendelse gir inndata til den neste. Det skilles mellom tilstandsaspekter og endringsaspekter. Tilstandsaspektene er gitt som markedsengasjement og kunnskap om det utenlandske markedet. Endringsaspektet er beslutninger om å forplikte ressurser til markedet samt ytelse av nåværende forretningsaktiviteter. En grunnleggende forutsetning av den dynamiske modellen er at markeds-kunnskap og markedsengasjement påvirker beslutninger om engasjement og hvordan de nåværende beslutningene blir utført, som igjen vil endre markeds-kunnskap og markedsengasjement (Andersen, 1993; Johanson og Vahlne, 1990).



Figur 4: Bedriftens internasjonaliseringsprosess (Johanson og Vahlne, 1977, s.26)

Markedsengasjement

Markedsengasjement antas å bestå av; (1) mengden ressurser som blir investert i markedet, som blant annet markedsføring, personale og organisasjon, og (2) grad av engasjement, som henviser til vanskeligheten med å finne alternative bruksområder for ressursene og overføre disse til det nye bruksområdet (Andersen, 1993). Johanson og Vahlne (1977) antar også at markeds-engasjementet påvirker bedriftens oppfattede muligheter og risiko.

Markedskunnskap

Andersen (1993) hevder at internasjonale aktiviteter krever både generell og markedsspesifikk kunnskap. Markedsspesifikk kunnskap kan oppnås hovedsakelig gjennom erfaringer i markedet, mens kunnskaper om operasjoner kan bli overført fra et land til et annet. Det er også antatt at det er direkte sammenhenger mellom markedskunnskap og markeds-engasjement. Kunnskap kan bli ansett som et aspekt ved menneskelige ressurser. Med andre ord, jo bedre kunnskap bedriften har om et marked jo mer verdifulle er ressursene og desto sterkere er markeds-engasjementet.

Beslutninger om engasjement

Dette er bedriftens beslutninger om å investere nåværende ressurser til utenlandske operasjoner. Hvis man antar at beslutningene er gjort som et svar på oppfattede problemer og/eller muligheter i markedet vil disse beslutningene om engasjement avhenge av erfaringer og være relatert til operasjonene som utføres i markedet nå (Andersen, 1993).

Nåværende aktiviteter

De nåværende aktivitetene er hovedkilden for bedriftens erfaringer. Det kan argumenteres for at erfaringer kan skaffes gjennom å ansette en person med erfaringer eller å få råd fra en person med erfaringer. Men det antas at det vil ta tid før personen vil fungere optimalt da en trenger erfaringer både fra markedet og bedriften – personen må forstå informasjon fra både bedriften og markedet. Raske måter å få markedserfaringer på kan være ved ansettelse av personer med kunnskap eller å kjøpe opp eksempelvis en bedrift. I andre tilfeller må denne informasjonen skaffes gjennom en lang læreprosess – en viktig grunn for at internasjonaliseringsprosessen ofte beveger seg sakte (Johanson og Vahlne, 1977). Siden kunnskap gradvis blir utviklet vil internasjonal ekspansjon skje trinnvis (Johanson og Vahlne, 2003).

U-modellen antyder at markeds-engasjementet vil bli gjort i små trinnvise steg, men det er tre unntak; (1) bedrifter som disponerer større ressurser får mindre konsekvenser av engasjementet og kan ta større skritt, (2) når markedsforholdene er stabile og homogene kan relevant markeds-kunnskap bli oppnådd på andre måter enn gjennom erfaring, og (3) når bedriften har betydelig erfaring fra liknende markeder kan bedriften generalisere og bruke denne erfaringen på andre markeder (Johanson og Vahlne, 1990).

U-modellen har ofte blitt misforstått. Johanson og Vahlne (2006) legger vekt på at modellen handler om læring og økende grad av engasjement samt samspillet mellom utvikling av kunnskap og å øke utenlandsk markedsengasjement. Fremfor at modellen er en ”etableringskjede” som går fra tilfeldig eksport til etablering av datterselskaper. Det opprinnelige fokuset fra artikkelen av 1977 har blitt flyttet fra reduksjon av usikkerhet til å oppdage og å utvikle muligheter for bedriften.

2.3.3 Innovasjons-Relatert Internasjonaliserings-modell

I den Innovasjons-Relaterte modellen (I-modeller) er internasjonaliseringen ansett som en innovasjon i bedriften. Modellene (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982) fokuserer på læresekvensen i sammenheng med å ta i bruk en innovasjon. Modellene er utledet fra Rogers arbeid fra 1962, men fasene i disse fire modellene beskriver

internasjonaliseringstrinn fremfor innovasjonstrinn. Hver fase representerer økt erfaring/engasjement enn den tidligere (Andersen, 1993; Törnroos, 2002; Vissak, 2003).

Hovedforskjellene ligger i antallet faser og beskrivelsene av hver fase. Modellen til Bilkey og Tesar (1977) og Czinkota (1982) antar at bedriften ikke er interessert i eksport i første fase, men er villig til å ta imot tilfeldige ordre i andre fase (Andersen, 1993). Andersen (1993) antar at det må finnes en ”push”-faktor eller en ekstern endringsagent som innleder til en beslutning om å eksportere. Eksempler på eksterne faktorer kan være nasjonal politikk, hjemme-/utenlandske markedsforhold, industrikarakteristikker, med mer (Vissak, 2003)

I modellene Cavusgil (1980) og Reid (1981) blir bedriftene beskrevet som en mer interessert enhet og er mer aktiv gjennom de første stadiene. Her antar Andersen (1993) at en ”pull”-faktor eller intern endringsagent er mer relevant for å beskrive hvorfor bedrifter går til neste fase. Eksempler på interne faktorer kan være bedriftens og beslutningstakers karakteristikk, lederes ambisjoner og forventninger, organisatorisk engasjement for eksport, med mer (Vissak, 2003).

Utifra I-modellene konkluderer Leonidou og Katsikeas (1996) med at bedriftenes eksportutviklingsprosess kan deles i tre hovedfaser; (1) forhåndsengasjement (bedriften er ikke interessert i eksport; bedriften vurderer eksport; bedriften har eksportert før), (2) innledende fase (bedriften er involvert i sporadisk eksport), og (3) viderekommen fase (bedriften eksporterer samt har omfattende erfaring og vurderer ytterligere engasjement).

De fire I-modellene har følgende kjernepunkter (Törnroos, 2002); (1) bedriftene har et trinnvist engasjement til eksport og nye markeder, (2) modellenes innovative faser og erfaringsbaserte grunnlag blir forklart gjennom empiriske bevis, og (3) det eksisterer psykisk avstand, som overvinnes gjennom erfaringsbasert læring.

Både U-modellen og I-modellen anses som atferds-orienterte modeller. Det gradvise mønsteret til bedriftens internasjonaliserings-prosess kan hovedsakelig knyttes til to grunner; (1) mangel på kunnskap i bedriften, spesielt erfarings-basert kunnskap, og (2) usikkerhet i forhold til beslutningen om internasjonalisering (Andersen, 1993).

2.4 Nyere teorier for internasjonalisering

2.4.1 Nettverk-Teori

I nettverks-teori er markedene ansett som en sammensetning av relasjoner mellom flere aktører, som blant annet kunder, leverandører, konkurrenter samt private og offentlige støtteorganisasjoner. Strategiske handlinger er derfor sjeldent begrenset til kun én bedrift og på denne måten vil de forbindelser som blir opprettet, formelle (eksempelvis forretningsrelatert) eller uformelle (eksempelvis familie, venner, etc), med andre aktører påvirke og avgjøre fremtidige strategiske valg (Coviello & Munro, 1995; Mtigwe, 2006). Hollensen (2014) bekrefter dette og sier at aktørene er linket til hverandre gjennom utvekslingsforhold der deres behov og evner blir formidlet gjennom den samhandlingen som skjer i relasjonene. Et nettverk inneholder to eller flere tilknyttede utvekslingsforhold. Medlemmer av nettverket verdsetter relasjoner fremfor separate transaksjoner, og det er forventet at opportunistisk atferd blir kontrollert og redusert (Rundh, 2007). I slike forretningsnettverk bygger bedriftene gjensidig tillitt og kunnskap gjennom interaksjoner, der interaksjoner reflekterer et sterkt engasjement til relasjonene (Albaum & Duerr, 2011).

Forretningsnettverk og relasjoner er viktig for alle typer bedrifter fordi de gjør det mulig for bedriftene å koble aktiviteter og knytte ressurser sammen, men på grunn av ressursbegrensninger ser det ut til at nettverk er spesielt viktig for Born Global bedrifter og andre SMB bedrifter. Nettverk hjelper dessuten til med å identifisere muligheter i markedet og bidrar til å bygge markedskunnskap, noe som kan ta lang tid å utvikle og medføre store kostnader (Mort & Weerawardena, 2006; Coviello & Munro, 1995; Mtigwe, 2006).

Ifølge nettverks-perspektivet er bedriften som internasjonaliserer seg i utgangspunktet medlem av et nettverk basert i hjemme-markedet. Relasjonene, til bedriften som er basert i det innenlandske nettverket, kan bli brukt som bruer til andre nettverk i utenlandske markeder. På den måten kan nettverket strekke seg langt utover bedriftens lokale landegrenser. I noen tilfeller kan også kunden kreve at leverandøren følger den til utenlandske markeder dersom den ønsker å beholde virksomheten i hjemme-markedet (Hollensen, 2014). I tillegg til å fungere som bruer til en tredjepart, kan disse forretnings-nettverkene bidra til kunnskaps- og kompetanseutvikling, føre til delvis kontroll over en aktør, redusere kostnader for produksjon eller en transaksjon, eller de kan hjelpe bedriften med å mobilisere partnere mot en tredjepart (Glückler, 2006).

Johanson og Mattson (1988) hevder at en bedrifts suksess i å gå inn i nye internasjonale markeder er mer avhengig av bedriftens posisjon i nettverket og relasjoner innenfor de nåværende markedene, enn på markedsmessige og kulturelle karakteristikk. Forfatterne forklarer at når en bedrift utvider sine aktiviteter til internasjonale markeder, så vil antallet og styrken på nettverks-relasjoner øke mellom medlemmene i nettverket. Johanson og Vahlne (2003) bemerker at psykisk avstand til et land kan endres i forhold til erfarings-basert læring og tillit. Typiske problemer vedrørende inngangsstrategier i henhold til nettverks-relasjoner er tilknyttet etablering og utvikling av relasjoner til kunder eller leverandører.

Hollensen (2014) hevder at medlemmene i nettverket er bundet sammen gjennom forskjellige bånd, som tekniske, sosiale, administrative, juridiske og økonomiske bånd. Disse båndene er diskrete og er ikke lett for en utenforstående (eksempelvis en potensiell nykommer) å oppdage. Albaum og Duerr (2011) gir følgende eksempler på disse båndene; henholdsvis produkt og prosessendringer, kunnskap om motparter, personlig trygghet, spesielt tilpassede kredittavtaler og langsiktige kontrakter. Båndene i et nettverk kan variere i forhold til bedriftene som er involvert. Det er forventet at personlige relasjoner (eksempelvis sosiale) er viktigst i etableringsfasen, mens rutiner og systemer (bedriftsmessige relasjoner) blir mer viktige senere i prosessen (Hollensen, 2014). Mtigwe (2006, s.15) forklarer at nettverk fungerer som en ”brodannende mekanisme som muliggjør rask internasjonalisering”.

En generell antagelse i nettverksmodellen er at den individuelle bedriften er avhengig av ressurser som er kontrollert av andre bedrifter (Albaum & Duerr, 2011). Bedriftene får tilgang til disse eksterne ressursene gjennom sin posisjon i nettverket, men på grunn av at utvikling av posisjoner tar tid og er avhengig av ressurs-akkumuleringer må bedriften etablere og utvikle posisjoner i forhold til motparter i utenlandske nettverk (Hollensen, 2014). Tilgangen til andre bedrifters ressurser er ansett som minst like viktig som intern kompetanse og konkurransefortrinn, og bedriftens posisjon i nettverket kan derfor anses som å ha en strategisk verdi. På denne måten kan bedriftens posisjon i nettverket bli sett på som en immateriell rettighet (Glückler, 2006).

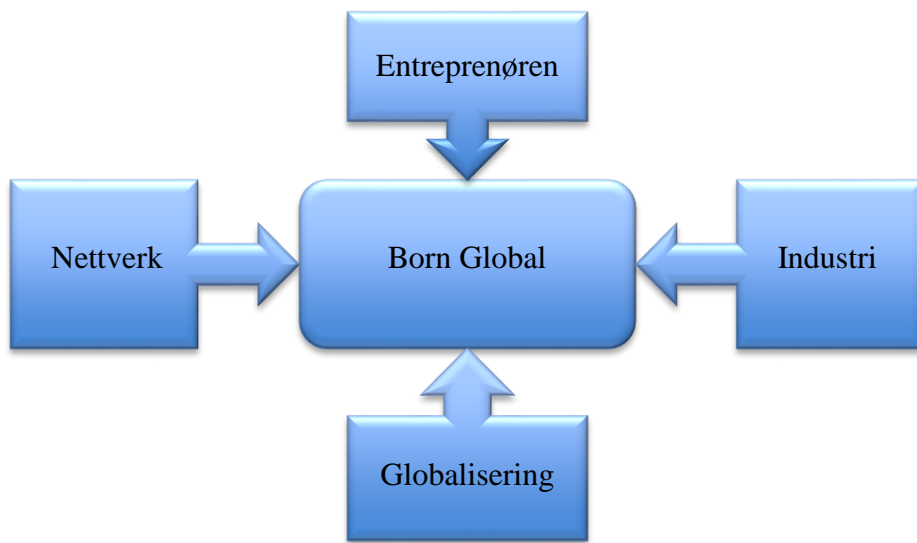
2.4.2 Born Global

I de senere år har forskning funnet et økende antall bedrifter som ikke følger de tradisjonelle trinnvise mønstrene i internasjonaliseringsprosessen. Disse bedriftene sikter seg inn på

internasjonale eller globale markeder fra første dag de er opprettet (Hollensen, 2014). Flere navn har blitt brukt for disse bedriftene, blant annet "born global" (Moen og Servais, 2002), "international new ventures" (Oviatt og McDougall, 1994), "instant internationals" (Fillis, 2001) og "global start-ups" (Oviatt og McDougall, 1995). I denne avhandlingen brukes termen Born Global bedrifter. En Born Global bedrift kan defineres som "en bedrift som fra starten følger en visjon om å bli global og blir global raskt uten noen forutgående langsiktig innenlandsk eller internasjonaliserings-periode" (Hollensen, 2014, s. 88).

Gabrielsson og Kirpalani (2004) har merket seg at kriteria for å bestemme om en bedrift er Born Global kan avhenge av hvordan forskeren har blitt opplært og karakteristikker på de bedrifter som har blitt undersøkt. Forfatterne forklarer at forskere har brukt følgende kriteria for å bestemme om en bedrift kan karakteriseres som en Born Global; (1) ha visjon og strategi for å bli global/internasjonal, (2) små teknologiorienterte bedrifter, (3) tidspunkt for å bli global/internasjonal varierer mellom umiddelbart til tre år, (4) geografisk ekspansjon i forhold til minimum 25 % salg til utenlandske markeder eller et minimum antall betjente land utenfor hjemlandet, og (5) ha geografisk ekspansjon utenfor hjemmemarkedet med minimum 50 % utenlandsk salg. Bedrifter i denne avhandlingen blir karakterisert som en Born Global dersom bedriften har oppnådd minst 25 % salg innen tre år etter oppstart (Andersson og Wictor, 2003).

Born Global bedrifter ser i økende grad på hele verden som en arena for bedriften og benytter seg av muligheter i mange markeder, uavhengig av psykisk eller fysisk avstand. Bedriftene tilbyr vanligvis nyskapende og høyteknologiske produkter. Slike produkter har ofte høye utviklings-kostnader, og små hjemme-markeder, og rask etablering i et nytt utenlandsk marked er derfor viktig (Loane og Bell, 2006; Mort og Weerawarden, 2006; Hollensen, 2014; Kudina et al., 2008). Ifølge Andersson og Wictor (2003) blir Born Global bedriften påvirket av følgende faktorer (se Figur 5); globalisering, entreprenøren, nettverk og industri.



Figur 5: Konseptuelt rammeverk (Andersson og Wictor, 2003, s. 254)

Globalisering

Globaliseringstrender som utviklingen innen kommunikasjonsteknologi, transport, global etterspørsel og strategi samt avtagende handelsbarrierer gjør det lettere å følge en internasjonal strategi. Disse trendene gir enkeltbedrifter større muligheter enn kun hjemmemarkedet (Andersson & Wictor, 2003).

Entreprenøren

For å skape en suksessfull internasjonal bedrift, trenger den ressurssterke individer og bedriften må velge å kjenne igjen mulighetene som oppstår i det internasjonale markedet (Andersson, 2000). Andersson og Wictor (2003) forklarer at det er de individene på ledernivå i bedriften som er viktigste faktor for at bedriften går inn i nye markeder. Forfatterne trekker frem fire viktige karakteristikk ved entreprenørene i Born Global bedrifter; global visjon, ambisjonsnivå, motivasjon og internasjonal erfaring. Entreprenøren ser muligheter der andre ikke gjør det (McAuley, 1999).

Nettverk

Personlige og organisatoriske, lokale og globale samt formelle og uformelle nettverk er viktige for bedriftens internasjonale utvikling (Andersson & Wictor, 2003; Knight & Cavusgil, 1996). Oviatt og McDougall (1995) forklarer at nyetableringer er avhengig av relasjoner med eksempelvis kunder, leverandører og investorer. Ifølge Kudina et al. (2008) er

tillit, personlige relasjoner og sosial kapital svært viktige suksessfaktorer for bedriften. Tillit forbedrer verdien av den sosiale kapitalen og danner grunnlag for langsiktige relasjoner.

Industri

Born Global bedrifter finnes i mange forskjellige industrier, men karakteristikken på industrien er allikevel viktig for den internasjonale utviklingen. Det er forskjeller i industrien mellom land og det er viktig å kunne bransjereglene. Entreprenøren forsøker å finne nisjer innen industrien eller å skape nye industrier for å utvide konkurransearenaen (Andersson og Wictor, 2003).

I en undersøkelse av teknologi-bedrifter i Storbritannia fant Kudina et al. (2008) spesielt tre faktorer som kan medvirke til en bedrifts beslutning om rask internasjonalisering; (1) Nye markedsforhold (eksempelvis tilstedeværelse av globale nettverk og allianser, homogenisering av kjøpernes behov, et moderne og globalt næringsliv, samt å følge kunder utenlands), (2) teknologisk utvikling (eksempelvis utvikling i kommunikasjonsteknologi, internettbaserte forretningsmuligheter, samt lavere faste kostnader som gjør mindre prosjekter lønnsomme), og (3) å lære fra utlandet (eksempelvis å følge med på den teknologiske innovasjonen og personers nettverk). Forfatterne fant en fjerde faktor i at bedriftene så det som en nødvendig suksessfaktor å åpne utenlandske kontorer for å kunne tilby høy kvalitet på kundeservice, til svært krevende kunder. Hollensen (2014) bekrefter dette og forklarer at en grunn kan være at entreprenørene har nettverk innenfor den relevante teknologien.

Born Global bedrifter er som oftest små og har begrensede ressurser (eksempelvis finansielle, menneskelige, materielle) sammenliknet med store multinasjonale selskaper. Bedriftene ekspanderer gjennom eksport, som direkte salg eller ved bruk av utenlandske mellomledd, noe som gjør bedriften fleksibel. Erfarne Born Global bedrifter ser også ut til å ta i bruk flere inngangsstrategier, som Joint Venture og utenlands investeringer (FDI) (Tanev, 2012; Cavusgil & Knight, 2009).

2.4.3 Dunning's Eklektiske Paradigme

Det eklektiske paradigmaet er en økonomisk relatert teori utviklet av John Harry Dunning og ble først presentert i 1976 på en Nobel-konferanse i Sverige (Dunning, 1988). Benito (1995) mener at den eklektiske paradigmen er et rammeverk fremfor en teori. Forfatteren sier at

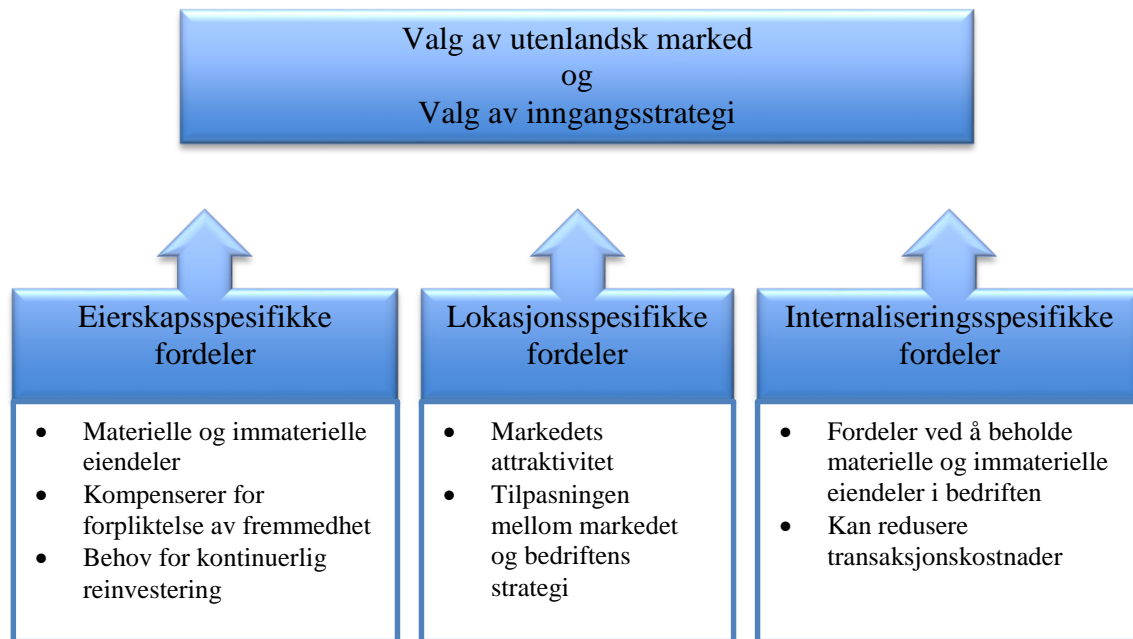
paradigmen er en sammensetning av perspektivene markedsrett (eksempelvis industriell organisasjon), internalisering (eksempelvis transaksjonskostnader) og beliggenhet (eksempelvis internasjonal handelsteori). Dunning (1988) forklarer at hensikten har vært å tilby et helhetlig rammeverk der det har vært mulig å identifisere og vurdere viktigheten av faktorer som påvirker både bedrifters innledende produksjon i utlandet og vekst av slik produksjon. Paradigmen er også kjent som OLI-rammeverket.

OLI-rammeverket

Dunning (2001) forklarer at bedriftens inngangsstrategi og omfang bestemmes av sammensetningen av tre fordeler; eierskapsspesifikke fordeler (O), lokaliseringsspesifikke fordeler (L) og internaliseringsspesifikke fordeler (I). Forfatteren forklarer fordelene, eller kreftene, på denne måten:

1. Konkurransefortrinn som bedrifter av en nasjonalitet har over de bedrifter av en annen nasjonalitet i å levere goder til et bestemt eller flere markeder. Fordelene kan oppstå enten fra fordeler bedriften har i forhold til eierskap av eller tilgang til inntektsgivende eiendeler eller fra deres evne til å koordinere disse ressursene med andre eiendeler på tvers av landegrensene på en måte som gir dem i forhold til sine nåværende eller potensielle konkurrenter.
2. I hvilken grad bedriftene oppfatter at det er i deres beste interesse å internalisere markedene for generering og/eller å bruke eiendelene og på denne måten tilføre verdi til dem.
3. I hvilken grad bedrifter velger å lokalisere disse verdiskapende aktivitetene utenfor sine landegrenser.

Forfatteren (Dunning, 2001) forklarer at disse fordelene og sammensetningen av dem er kontekststøttet og vil mest sannsynlig variere i forhold til industri, geografi (eksempelvis land/regioner) og bedrifter. Det blir gitt en oversikt (se Figur 6) og bedre forklaring for hver av fordelene nedenfor.



Figur 6: Bedriftens behov for spesifikke fordeler når en går inn i utenlandske markeder ifølge Dunning's Eklektiske Teori (Hermannsdottir, 2008, s. 7)

Eierskapsspesifikke (O) fordeler

O-fordelene er unike for bedriften og gir den mulighet til å utnytte investeringsmuligheter i utlandet (Moreira, 2009). Fordelene består av materielle og immaterielle eiendeler som andre utenlandske bedrifter ikke har eller har lite av, samt eiendeler og egenskaper bedriften har i eksempelvis bedriftsstørrelse, multinasjonal erfaring, og evne til å utvikle og markedsføre et differensiert produkt (Ekeledo & Sivakumar, 1998; Mitgwe, 2006). O-fordelene skal kompensere for forpliktelsen av "fremmedhet", som kommer av at bedriften opererer fra avstand samt den overlegne posisjonen rivaliserende innenlandske bedrifter har i målmarkedet. Erfaring er ansett som en O-fordel fordi erfaringer skaper markedskunnskap og reduserer usikkerhet. Økt markedskunnskap reduserer også kostnader og usikkerhet ved å operere i et utenlandsk marked (Benito og Gripsrud, 1992). For å generere konkurransefortrinn må bedriftene kontinuerlig reinvestere i eiendelene (Buckley et al., 2004).

Lokasjonsspesifikke (L) fordeler

L-fordeler er spesifikke for et land. Denne type fordeler er spesielt viktige for utenlandske investorer (Moreira, 2009). Mitgwe (2006) forklarer at L-fordeler kan oppstå ved å produsere, helt eller delvis, fra utenlandske markeder. Fordeler kan her oppnås dersom omplussingen kan gi reduserte transaksjonskostnader eller ved mer gunstige reguleringer fra myndigheter.

Målmarkedets attraktivitet identifiseres og evalueres i forhold til hvor bra det passer med bedriftens strategi (Ekeledo og Sivakumar, 1998; Glückler 2006).

Internaliseringsspesifikke (I) fordeler

I-fordelene er fordeler som oppstår fra interne markeder og som tillater bedrifter å omgå eksterne markeder, og kostnader som er forbundet med dem (Moreira, 2009). Ifølge Mtigwe (2006) kommer I-fordelene fra intern bruk av O-fordeler fremfor at eksterne aktører låner disse O-fordelene via franchise- eller lisensieringsavtaler. Med andre ord, det er fordelene bedriften får ved å beholde eiendeler og egenskaper i bedriften. Incentivet om å internalisere kommer av ufullkommenheter i markedet og transportkostnader. Internalisering kan dermed være en alternativ strategi for å redusere transaksjonskostnader (Moreira, 2009; Glückler, 2006).

2.5 Inngangsstrategier

Inngangsstrategier er forskjellige måter bedriften har på å nå et utenlandsk marked med sine goder og/eller tjenester, og er forskjellige fra hverandre med tanke på grad av ressursinnsats til det spesifikke markedet og i hvor stor grad bedriften er engasjert i dette markedet (Johnson, Whittington og Scholes, 2011). Root (1987) forklarer inngangsstrategier som en institusjonell ordning for organisering og gjennomføring av internasjonale forretningstransaksjoner.

Root (1994) hevder at det er tre regler for hvordan en bedrift skal velge inngangsstrategi; (1) naiv regel, (2) pragmatisk regel, og (3) strategisk regel. Ved naiv regel bruker bedriften samme inngangsstrategi for alle markeder, uavhengig av eventuelle forskjeller i de utenlandske markedene. Kjennetegn ved den pragmatiske regelen er at bedriften bruker en passende inngangsstrategi for hvert marked. Bedriften starter ofte med inngangsstrategier med lav risiko, som eksempelvis eksport. Endringer gjøres kun hvis inngangsstrategien ikke er profitabel eller om de taper penger. Dette betyr at alle alternativer ikke undersøkes og dermed at inngangsstrategien som brukes nødvendigvis ikke er den mest passende. Den strategiske regelen tilsier at bedriften velger inngangsstrategi på bakgrunn av sammenlikninger og evalueringer av alternativer. Profittmål basert på tilgjengelige ressurser, risiko og andre målsettinger kan være et utgangspunkt for vurdering (Hollensen, 2014).

Bedriftens tilgjengelige inngangsstrategier (se Tabell 1) kan internaliseres (eksempelvis hierarkiske), eksteraliseres (eksempelvis eksport) eller bruke andre former for samarbeid for å nå utenlandske markeder. Inngangsstrategiene kan klassifiseres i tre hovedgrupper (Hollensen, 2014);

- Eksport: Lav kontroll, lav risiko, høy fleksibilitet.
- Mellomliggende (Kontrakt basert): Felles kontroll og risiko, delt eierskap.
- Hierarkiske (Investerings basert): Høy kontroll, høy risiko, lav fleksibilitet.

Eksport	Mellomliggende	Hierarkiske
Indirekte eksport	Produksjonskontrakt	Salgsrepresentanter i hjemlandet
Direkte eksport	Lisensiering	Salgsrepresentanter i utlandet
Samarbeidende eksport	Franchising	Utenlandsk salgs-datterselskap
	Joint Venture/ Strategisk allianse	Utenlandsk salgs- og produksjons- datterselskap
	Ledelseskontrakt	Regionale sentere
	Totalkontrakt	Transnasjonale organisasjoner

Tabell 1: Oversikt over inngangsstrategier

2.5.1 Eksport inngangsstrategier

Eksportstrategier fungerer slik at bedriftens produkter blir produsert i et marked, eksemplvis i hjemmemarkedet eller i et tredje land, og blir transportert til ønsket marked (Hollensen, 2014). Ifølge Johnson et al. (2011) egner eksport seg der produktet eller tjenesten lett kan transporteres mellom landene og at konkurransefortrinnene er gode nok til å redusere avhengighet til lokale bedrifter. Kogut og Chang (1996) sier at eksport tradisjonelt er ansett som et innledende skritt til internasjonale markeder og fungerer dermed som en plattform for fremtidige utvidelser. Hollensen (2014) er enig i dette og forteller videre at når en bedrift skal velge eksport kanaler må bedriften bestemme hvilke funksjoner den skal ta seg av selv eller overlate til andre eksterne agenter eller agenter. Forfatteren beskriver tre hovedtyper eksport: indirekte, direkte og samarbeidende.

Indirekte eksport

Eksportaktiviteter blir indirekte utført av andre bedrifter som er basert i hjemlandet, eksemplvis eksport hus og handelsselskaper, og tar med produktet til utlandet. Ofte også uten at produsenten selv er involvert i salgsprosessen av produktet i utlandet (Hollensen, 2014).

Direkte eksport

Bedriften, produsent eller eksportør, vil i dette tilfellet være ansvarlig for eksportaktiviteter og er i direkte kontakt med et mellomledd, eksempelvis agenter eller distributører, i det spesifikke utenlandske markedet. Bedriften er involvert i levering, prising og håndtering av dokumentasjon (Hollensen, 2014).

Samarbeidende eksport

Bedrifter (eksempelvis markedsføringsgrupper for eksport) samarbeider om å utføre eksportaktiviteter, som er opprettholdt gjennom felles avtaler. Samarbeidsavtalen kan være løs eller tett; Løst samarbeid er der bedriftene, som gruppe, selger hver sine varer gjennom samme agent, mens under tett samarbeid kan bedriftene sammen opprette en felles eksportforening (Hollensen, 2014).

2.5.2 Mellomliggende inngangsstrategier (Kontrakt basert)

De mellomliggende, eller kontrakt baserte, inngangsstrategiene er forskjellig fra eksport ved at de fungerer som hjelpemidler for å skape salg i utenlandske markeder gjennom overføring av kunnskap og egenskaper. Sammenliknet med hierarkiske inngangsstrategier innehar ikke de kontrakt baserte inngangsstrategiene fullt eierskap mellom bedriftene, men eierskap og kontroll kan bli delt mellom bedriften og en partner - som for eksempel ved Joint Venture (Hollensen, 2014). Kontrakt baserte inngangsstrategier oppstår generelt sett der bedrifter ikke makter å utnytte konkurransefortrinn, ofte eksempelvis på grunn av manglende ressurser, men kan overføre fordelene til en eventuell partner. De viktigste kontrakt baserte inngangsstrategiene blir beskrevet nedenfor.

Produksjonskontrakt

Produksjon settes ut til en ekstern samarbeidspartner som er spesialist på produksjon og produksjonsteknologi. Bedriften kan dermed fokusere på å utvikle og kontrollere andre bedriftsaktiviteter, som eksempelvis markedsføring og salg. I tillegg til at produksjonskontrakter er en kostnadseffektiv inngangsstrategi er bedriften også mer fleksibel og den vil ha mer rom for langsiktige utviklingsplaner (Hollensen, 2014).

Lisensiering

Lisensiering er en avtale der lisensgiver gir en rettighet, eksempelvis rettighet til å produsere et spesifikt produkt basert på et patent, til lisenstaker mot betaling. Eksempler på betaling kan være engangsbeløp for kunnskap, maskiner og liknende, royalty basert på et minimumsbeløp eller royalty i forhold til prosenter eller enheter solgt – eller en kombinasjon av disse. Bedriften kan på denne måten starte lokal produksjon i utenlandske markeder uten store investeringer (Hollensen, 2014).

Franchising

Der lisensiering ofte er mer langsiktige forpliktelser, er franchise avtaler noe kortere, normalt fem år, og blir ofte fornyet. Ved franchise gir franchise giver en rettighet til franchise taker mot betaling. Det er to hovedtyper av franchise som franchise taker kan få rettighet til, dette er produkt- eller varemerke franchise som innebærer bruk av varemerke og produktlinje, eller hele forretningskonsepter. Sistnevnte kan blant annet inneholde bruk av varemerke, design og forretningskunnskap slik at franchise taker får alle elementer som er nødvendig for å starte og drive forretningen lønnsomt. Franchise taker får normalt også opplæring til oppstart, drift og forklaring av standarder. Betaling kan gjøres forskuddsvis for forretningspakken og/eller i form av royalty relatert til årlig omsetning (Hollensen, 2014).

Joint Venture/ strategisk allianse

Joint Venture, eller en strategisk allianse, er der to eller flere bedrifter samarbeider. En Joint Venture er et investeringsbasert samarbeid mellom bedrifter der ett felles selskap, eiet og kontrollert av bedriftene, opprettes (Hollensen, 2014). Johnson et. al (2011) sier at en slik form for samarbeid gir bedriftene insentiver om å maksimere verdien på det felles selskapet fremfor egeninteresser. En strategisk allianse er et kontrakts basert samarbeid mellom bedrifter. Her deler involverte bedrifter risiko, investeringskostnad og profitt (Hollensen, 2014). Joint Venture avtaler kan kompensere for mangel på internasjonal erfaring (Kuo, Kao, Chang & Chiu, 2012). Hollensen (2014) beskriver et eksempel der en bedrift samarbeider med en utenlandsk bedrift for å oppnå markedskunnskap og tilgang til det lokale markedet. På denne måten vil bedriften produsere og eksportere, mens den utenlandske bedriften vil markedsføre og selge produktet i det lokale markedet.

Ledelseskontrakt

Ifølge Hollensen (2014) er ledelseskontrakter der en bedrift tilfører kunnskap til en annen bedrift. Kontrakten kan normalt bestå av drift og kontrollsystemer samt opptrening av ansatte, som overtar når kontrakten er avsluttet. Betaling for kontrakten skjer normalt gjennom et forvaltningshonorar, som et fastsatt beløp eller som en prosentandel av profitt (Luostarinen & Welch, 1990).

Totalkontrakt ("Turnkey")

Totalkontrakter er en type prosjekt der en bedrift (kontraktør) leverer et integrert system som kan produsere et produkt eller en tjeneste som en kjøper etterspør. Totalkontrakter omfatter en kombinasjon av maskin- og programvare. Maskinvarer kan eksempelvis bestå av bygninger og infrastruktur, mens programvare kan bestå av veiledningstjenester og teknologisk kunnskap (Hollensen, 2014).

2.5.3 Hierarkiske inngangsstrategier (Investeringsbasert)

Hierarkiske inngangsstrategier forklares av Hollensen (2014) som der bedriften selv eier og kontrollerer hele inngangsstrategien. Dermed blir de hierarkiske inngangsstrategiene mer et spørsmål om hvor kontrollen ligger og i hvilke, samt hvor mange, verdikjedefunksjoner som kan bli overført til det spesifikke utenlandske markedet. Forfatteren (Hollensen, 2014) forklarer følgende variasjoner av hierarkiske inngangsstrategier:

- Salgsrepresentanter i hjemlandet: Salgsrepresentant bor i bedriftens hjemland og reiser til det spesifikke utenlandske markedet for å utføre salgsfunksjoner.
- Datterselskap: Datterselskap(er) i det utenlandske markedet. I dette tilfellet kan bedriften åpne en egen salgsavdeling eller –datterselskap, for å imøtekomme salg ved lokal tilstedeværelse, eller både salgs- og produksjonsdatterselskap dersom bedriften ønsker bedre kontroll på produksjon og salg i det spesifikke markedet.
- Regionale sentre: Et regionalt hovedkvarter, eller ledende land, koordinerer og stimulerer til salg for datterselskaper i regionen.
- Transnasjonale organisasjoner: Med et ønske om å oppnå synergier på global skala blir drift (alle verdikjedeaktiviteter) integrert og koordinert over nasjonale landegrenser. Bedriften ønsker kompetansedyktighet globalt.

Hollensen (2014) forteller at bortsett fra førstnevnte ovenfor, involverer alle de hierarkiske inngangsstrategiene investeringer i fasiliteter basert i utlandet. Utenlandsinvesteringer kan gjøres gjennom oppkjøp, ”brownfield” investering, ”greenfield” investering eller fusjoner (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2012).

Oppkjøp

Bedriften kjøper et eksisterende selskap. Et oppkjøp gir rask inngang til et marked og ofte også distribusjonskanaler og eksisterende kundebase - noen ganger også varemerke, ledelse og bedriftens omdømme (Hollensen, 2014). Root (1987) bemerker at oppkjøp kan være horisontale (oppkjøpt bedrift har like produkter/markeder), vertikale (oppkjøpt bedrift blir kunde eller leverandør), konsentriske (oppkjøpt bedrift har likt marked, men forskjellig teknologi, og vice versa) eller konglomerat (oppkjøpt bedrift er i en annen industri).

Brownfield investering

En brownfield investering er en spesiell form for oppkjøp. Meyer og Estrin (2001, s. 577, referert fra Albaum og Duerr, 2011, s. 529) definerer en brownfield investering som et ”utenlandsk oppkjøp gjennomført som en del av etableringen av en lokal operasjon”. Med andre ord, det er et oppkjøp der investoren sørger for ressurser og funksjoner og på den måten erstatter de fleste ressurser og funksjoner fra den oppkjøpte bedriften. Dette er en god løsning der transaksjonskostnader er høye og hindrer mer tradisjonelle inngangsstrategier samt dersom lokale ressurser er viktig, men ikke gode nok for satsningen (Albaum og Duerr, 2011).

Greenfield investering

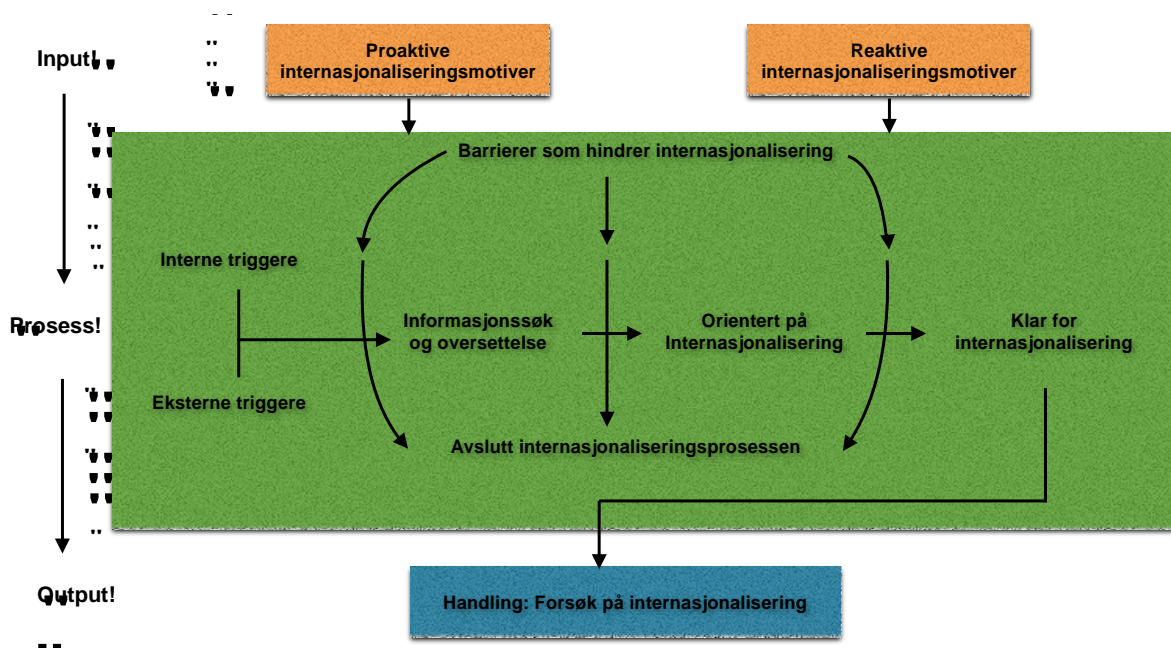
En ”Greenfield” investering innebærer å bygge en egen bedrift fra bunnen av. Selv om det tar lenger tid å bygge en bedrift fra bunnen og opp, kan bedriften unngå problemer med å endre tradisjoner. Bedriften kan også forme organisasjonen etter egne ønsker og behov (Hollensen, 2014).

Fusjon

En fusjon er en type oppkjøp. I dette tilfellet slår to bedrifter seg sammen for å forme et nytt større selskap. Ofte er disse to bedriftene omtrentlig av samme størrelse (Cavusgil et al., 2012).

2.6 Initiering av internasjonalisering

Ifølge Hollensen (2014) oppstår internasjonalisering når en bedrift utvider aktiviteter, som forskning og utvikling, produksjon, salg og andre bedriftsaktiviteter, til internasjonale markeder. Internasjonaliseringsprosessen for SMB bedrifter ansees å være egne og individuelle for hver bedrift. Til sammenlikning, kan det nevnes at internasjonaliseringsprosessen for større bedrifter utføres kontinuerlig, der flere prosjekter gjøres samtidig og trinnvis over tid. Freeman (2002) sier at ledere for SMB bedrifter oppnår tilstrekkelig relevant informasjon for å iverksette internasjonalisering i tidlige faser før internasjonalisering finner sted (se Figur 7).



Figur 7: Før internasjonalisering: Initiering av internasjonalisering (Hollensen (2014) s. 53)

Hollensen (2014) forklarer figuren ved hjelp av tre steg; (1) input, (2) prosess, og (3) output. Proaktive og reaktive motiver fungerer som input og grunnleggende årsaker til internasjonalisering. Handlingsagenter starter prosessen og tar den med videre til gjennomføring. Deretter innhentes informasjon fra forskjellige kilder som gjøres om til relevant kunnskap. Dette er en kontinuerlig prosess og ledelsen blir her orientert om internasjonalisering. Prosessen pågår til ledelsen føler at de har redusert usikkerhet (eksempelvis i form av barrierer) og forsøker å øke mulighetene for at internasjonaliseringen vil lykkes. Bedriften er klar for internasjonalisering, men kan også velge å avbryte prosessen dersom den finner det mest hensiktsmessig. Knight og Leisch (2002) bemerker at denne

prosessen vil være unik for hver enkelt bedrift. På bakgrunn av oppnådde kunnskaper vil ledelsen gjøre tiltak i form av aktiviteter eller annen atferd for å forsøke internasjonalisering.

I det følgende forklares figurens motiver, triggere og barrierer for internasjonalisering ytterligere.

2.6.1 Motiver for internasjonalisering

For de fleste bedrifter er de mest grunnleggende årsakene for eksportaktiviteter å tjene penger, men det er sjeldent at kun én faktor leder til et valg om å starte internasjonalisering til utenlandske markeder. Derfor er det mer vanlig at flere faktorer påvirker bedriften til å iverksette eksportaktiviteter (Hollensen, 2014). Disse faktorene kan deles inn i proaktive og reaktive stimuli (Stewart og McAuley, 1999).

Proaktiv stimuli beskriver at bedriftens valg om å internasjonalisere er påvirket av dens ønske om å utnytte sin unike kompetanse, eksempelvis overlegen kvalitet (Stewart og McAuley, 1999), eller andre markedsmuligheter (Hollensen, 2014). Reaktiv stimuli indikerer at bedriften reagerer på trusler eller press fra det hjemlige eller utenlandske markedet og tilpasser seg på en passiv måte ved å endre aktivitetene over tid (Hollensen, 2014). Eksempler på reaktiv stimuli kan være at hjemlig marked reduseres eller det kan være uutnyttet kapasitet i bedriften (Stewart and McAuley, 1999). Campbell (1996) sier at bedrifter har en tendens til å være enten reaktive eller proaktive. Hollensen (2014) kaller disse stimuli for motiver for internasjonalisering og er vist i Tabell 2 nedenfor.

Proaktive motiver	Reaktive motiver
Mål for profitt og vekst	Press fra konkurrenter
Ledelsens ønske	Hjemlig marked: Lite og mett
Unikt produkt/ teknologi kompetanse	Overproduksjon/ uutnyttet kapasitet
Muligheter i utenlandsk marked / Markedsinformasjon	I nærheten av utenlandske kunder/ Psykologisk avstand
Stordriftsfordeler	Forlenget salg av sesong produkter
Skattefordeler	Uoppfordrede bestillinger fra utlandet

Tabell 2: Motiver for internasjonalisering (Hollensen (2014) s. 54)

2.6.1.1 Proaktive motiver

Mål for profitt og vekst

Hollensen (2014) forteller at bedriftens ønske om å vokse kan være en viktig årsak til at den velger å starte eksportaktiviteter. Over tid vil erfaringer fra tidligere aktiviteter påvirke ledelsens holdning til vekst, eksempelvis om bedriften oppnår planlagte lønnsomhetsmål. For en SMB bedrift vil eksempelvis kortsiktig profitt kunne fungere som en viktig innledende interesse for eksport. Bedriftens motivasjon og ambisjoner om vekst og profitt vil til slutt bestemme intensiteten av aktiviteter og hvor aktivt bedriften leter etter nye muligheter.

Ledelsens ønske

Ledelsens ønske er det ønsket, drivet, entusiasmen og engasjementet som ledelsen har for å gå inn i et nytt utenlandsk marked. Beslutning om internasjonalisering er ofte på kun en persons initiativ for en SMB bedrift, og for store bedrifter kan initiativet komme fra en hel enhet (Hollensen, 2014). Bradley (2002) mener at ledelsens ønske også inkluderer ledelsens holdning til internasjonalisering og om ledelsen har et åpent eller lukket sinn. Ledere med et åpent sinn ser ofte positivt på prosessen, mens ledere med lukket sinn ofte er mer nøytrale eller negative. En positiv holdning til det nye markedet fra beslutningstaker er viktig for at internasjonaliseringsprosessen skal lykkes (Albaum, Strandkov & Duerr, 1998). Hollensen (2014) forklarer at valg av inngangsstrategi er avhengig av beslutningstakers oppfattelse og forventinger til det utenlandske markedet samt bedriftens evne til å nå disse markedene.

Unikt produkt/ teknologi kompetanse

Hollensen (2014) forklarer at dersom en bedrift har et unikt gode eller tjeneste, eller har teknologiske fordeler på et spesifikt felt, har bedriften konkurransefortrinn som gjør det lettere for bedriften å nå internasjonale markeder – bedriften har større sannsynlighet for å oppnå etterspurte goder fra utenlandske markeder sammenliknet med bedrifter som ikke har disse fordelene. Forfatteren sier også at mulighetene for å spre unike ideer utenlands er høye da alternativkostnaden for å utnytte disse unike godene i andre markeder er veldig lave. På grunn av at rivaliserende bedrifter utforsker konkurrerende teknologi og på grunn av manglende patentbeskyttelse vil konkurransefordelene til en bedrift bli borte. Bedriften bør derfor beregne hvor lenge disse unike konkurransefordelene vil vedvare.

Muligheter i utenlandske marked/ markedsinformasjon

Spesifikk markedsføringskunnskap eller tilgang til informasjon kan skille en bedrift fra en konkurrent. Disse kompetanse- eller kunnskapsfordelene (eksempelvis markedsforskning eller kontakter i nettverket) kan gi bedriften insentiver om å starte eller utvide eksportaktiviteter (Hollensen, 2014). Muligheter i utenlandske markeder fungerer kun som stimuli dersom bedriften har de rette evner og ressurser som skal til for å utnytte disse mulighetene.

Stordriftsfordeler

Carlton og Perloff (2005) forklarer at en bedrift har stordriftsfordeler dersom gjennomsnittskostnaden synker mens produksjon øker. Hollensen (2014) er enig i dette og forteller at når bedrifter går inn i nye markeder vil produksjonen øke og som et resultat av dette vil produksjonskostnadene synke. Ved økt produksjon kan faste kostnader bli spredt over flere enheter. Den lavere kostnaden vil gjøre bedriften mer konkurransedyktig og dermed kan den øke markedsandeler.

Skattefordeler

Myndigheter kan motivere bedrifter til eksport ved å gi skattefordeler. Med eksempelvis lavere skatter, i samsvar med internasjonale lover og regler, kan bedrifter tilby produkter til lavere kostnader i utenlandske markeder eller for å øke profitt (Hollensen, 2014).

2.6.1.2 Reaktive metoder

Press fra konkurrenter

En bedrifts motivasjon for internasjonal ekspansjon kan komme i form av reaksjoner på press fra konkurrenter. Konkurransepress kan komme ved at konkurrenter intensiverer aktiviteter i det spesifikke utenlandske markedet, og dersom bedriften ikke gjør en motreaksjon kan den dermed være i fare for å miste markedsandeler eller eventuelt hele markedet. Insentiver om eksport kan også komme som et svar på en konkurrents ekspansjon til andre markeder (Hollensen, 2014).

Hjemlig marked: Lite og mettet

På grunn av at et marked er lite eller har lavt potensiale for vekst, og som derfor ikke kan gi bedriften stordrifts- eller samdriftsfordeler, kan en bedrift være nødt til å eksportere varer til

andre markeder for å øke den totale kundemengden. Dette kan være tilfelle for visse nisjeprodukter som naturlig kan ha små kundebaser i flere land (Hollensen, 2014).

Et mettet marked kan også fungere som stimuli for eksport aktiviteter. Johnson et al. (2011) forklarer at størrelsen på et marked varierer i forhold til hvilken fase i industriens livssyklus man er i. Hollensen (2014) forklarer at en bedrift med et produkt i et marked med avtakende vekst kan velge å utvide markedet fremfor å gjøre forbedringer på produktet for å forlenge livssyklusen til produktet. En forlenging av markedet kan ifølge forfatteren gjøres ved å eksportere produktet til et marked der produktets livssyklus er mindre utviklet. Utviklingsland kan eksempelvis ha et stort behov for et produkt som kan være i nedgangsfasen i industriland.

Overproduksjon/ ledig kapasitet

Overproduksjon, eksempelvis dersom et marked ikke fungerer som forventet, kan påvirke bedriften til å eksportere overflødige produkter – gjerne også med prisreduksjoner. Når etterspørsel i hjemlandet normaliserer seg, begrenses eller avsluttes eksportaktivitetene. Baksiden med en slik strategi er at det vil være vanskelig for bedriften å gjenta denne da kunder ikke ønsker midlertidige forretningsforhold og ender etterhvert med at bedriftens intensjoner om å gjenta aktiviteten reduseres (Hollensen, 2014).

Ledig kapasitet, eksempelvis som følge av endringer i etterspørsel, kan også motivere til eksport. Hollensen (2014) beskriver at negative endringer i etterspørsel kan være en konsekvens av en teknologisk utvikling som gjør produktene til en bedrift mindre konkurransedyktige i det hjemlige markedet. Bedriften blir dermed nødt til å se etter nye markeder internasjonalt for å fylle den ledige kapasiteten.

Nærhet til utenlandske kunder/ psykologisk avstand

Nærhet til et marked kan påvirke bedriftens eksport aktiviteter og blir av Hollensen (2014) delt i fysisk og psykisk nærhet. Geografiske avstander (fysisk nærhet) kan motivere bedriften til å eksportere til nærliggende land da avstanden er kort. Eksempelvis kan amerikanske bedrifter, som er etablert nært landegrensene til Mexico og Canada, eksportere varer og tjenester til bedrifter i disse landene. På grunn av nærheten mellom landene kan det til og med virke for den amerikanske bedriften at den ikke deltar i internasjonale aktiviteter da den oppfatter dette som en vanlig handel og ikke tenker over at produkter eksporteres utenlands.

Psykologisk nærhet fungerer annerledes. Et land kan føles psykologisk mer nært enn et annet land basert på kulturelle og legale faktorer eller andre samfunnsnormer. Hollensen (2014) forklarer eksempelvis at amerikanske bedrifter føler at bedrifter i Storbritannia psykologisk føles mer nært enn meksikanske bedrifter, mest på grunn av felles språk.

Forlenget salg av sesongvarer

Etterspørsel etter goder og tjenester kan avhenge av sesongvariasjoner. Forskjellige markeder kan ha forskjellige sesonger – eksempelvis er det sommer på den sørlige halvkule når det er vinter i nord og omvendt. Dette vil gi bedrifter, som har produkter som blir påvirket av dette, et insentiv om å eksportere (Hollensen, 2014). Albaum et al. (1998) sier at det er to grunner til at sesongsvingninger fungerer som stimuli for SMB bedrifters internasjonalisering; (1) Svingninger i produktets livssyklus vil bli redusert, og (2) vekst og profitt kan opprettholdes spesielt dersom det hjemlige markedet blir svekket. Hollensen (2014) hevder at bedrifter dermed kan opprettholde en mer stabil etterspørsel over tid ved å utnytte disse forholdene.

Uoppfordrede bestillinger fra utlandet

Hollensen (2014) hevder at spesielt små bedrifter kan oppleve at de første ordre fra utenlandske markeder er tilfeldige eller ikke planlagt. Messer og reklame i forskjellige bransjemagasiner kan være en bakgrunn for slik interesse.

2.6.2 Triggere for internasjonalisering

For at internasjonalisering skal skje forklarer Hollensen (2014) at prosessen må bli utløst av personer eller hendelser i eller utenfor bedriften. Disse triggerne (handlingsagentene) som tas med videre i bedriften for implementering, kan være av intern eller ekstern natur. Rundh (2007) forklarer at det ofte ikke bare er én enkelt trigger som igangsetter internasjonalisering, men heller en kombinasjon av disse. Hollensen (2014) deler disse triggerne opp i to overordnede grupper som vi kan se av Tabell 3 nedenfor:

Interne triggere	Eksterne triggere
Observant ledelse	Etterspørsel i markedet
Spesielle interne hendelser	Partnere i nettverket
Import som internasjonalisering av bedriften	Konkurrerende bedrifter
	Bransjeforeninger og andre eksterne eksperter
	Finansiering

Tabell 3: Triggere for internasjonalisering (Hollensen (2014) s. 61)

2.6.2.1 Interne triggere

Observant ledelse

Hollensen (2014) sier at observante ledere raskt ser muligheter i markeder utenlands. Ledere som ofte reiser utenlands kan få inntrykk av det utenlandske markedet enten via direkte eksponering for en mulighet, eller via annen informasjon som kan oppstå, som kan gi inntrykk om at det finnes muligheter i det utenlandske markedet. Å ha bodd i et annet land eller å ha en særinteresse for en annen kultur, kan også være en trigger for lederen, i det at lederen ønsker å undersøke mer om det foreligger muligheter som er gunstige for bedriften. En leder som for eksempel har hatt tidligere erfaringer med eksport aktiviteter, i en annen bedrift, kan ta i bruk sine erfaringer for å videreutvikle sin nye bedrifts muligheter og ytelse.

Spesielle interne hendelser

På samme måte som at en leder kan ta i bruk sine erfaringer eller inntrykk fra utenlandske markeder, kan også en nyansatt medarbeider overbevise eller motivere ledelsen om å forsøke å utnytte potensielle eksport muligheter. Både overproduksjon og reduksjon av hjemmemarkedets størrelse kan være en hendelse som tvinger bedriften til utenlandske markeder for å overleve (Hollensen, 2014). Hollensen (2014) har lagt merke til at spesifikke triggere ofte er bakgrunnen til at bedrifter oppsøker næringsråd eller andre støtte organisasjoner for å hente ytterligere informasjon om det aktuelle utenlandske markedet, men ikke omvendt. I en studie av atferd ved finske SMB bedrifter fant Forsman, Hinttu og Kock (2002) ut at viktige hendelser for initiering av eksport aktiviteter ofte er ledelsens interesse for internasjonalisering, etterspørsel etter varer og tjenester fra utlandet, samt manglende etterspørsel i hjemmemarkedet.

Import som internasjonalisering av bedriften

Ifølge Welch og Luostarinen (1993) er eksport aktiviteter (utgående internasjonalisering) påvirket av import (inngående internasjonalisering). Welch, Benito, Silseth og Karlsen (2001) mener at det vil være logisk for bedriften å initiere inngående aktiviteter for deretter å bygge og utnytte kunnskap og relasjoner, som oppstår i prosessen, for så å påbegynne utgående aktiviteter.

Inngående aktiviteter kan bli startet av både kjøper eller selger, henholdsvis gjennom aktivt søk etter utenlandske muligheter og/eller etter ønske fra utenlandske leverandører. Eksempelvis: En importør kjøper et gode eller tjeneste fra en leverandør. Dette

godet/tjenesten selges videre til bedriftens kunder, disse kan være både i hjemlandet til importør, men kan også bli eksportert til utenlandske markeder. Relasjoner oppnådd i samspill med leverandør, kan gi en utvidelse av importørs nettverk og dermed en ny kunde. På denne måten kan inngående aktiviteter påvirke utgående aktiviteters suksess (Hollensen, 2014).

2.6.2.2 Eksterne triggere

Etterspørsel i markedet

Ifølge Hollensen (2014) kan internasjonale markeder fungere som eksterne triggere på en bedrift. Han trekker spesielt frem at vekst i ett eller flere markeder utenfor hjemme markedet, kan påvirke bedriften til å eksportere goder til disse utenlandske markedene. Som nevnt, under ”spesielle interne hendelser”, kan en reduksjon av det hjemlige markedet være en utslagsgiver for at bedriften ser etter andre alternativer i de internasjonale markedene. Spesielt kan dette gjelde SME bedrifter, da disse bedriftene på denne måten får bedre muligheter for både å øke profitt og oppnå høyere salgsvolumer (De Burca, Fletcher og Brown, 2004).

Partnere i nettverket

Hollensen (2014) forklarer at tilgang til eksterne nettverkspartnere kan fungere som en kilde til kunnskap og dermed stimulere bedriften til å handle med andre utenlandske aktører. På denne måten blir nettverkspartneren en ekstern trigger for internasjonalisering. Internasjonalt salg kan for eksempel komme fra partnere i distribusjonsnettverket (Vissak, Ibeh & Paliwoda 2008).

Konkurrerende bedrifter

Eksterne triggere kan oppstå på bakgrunn av informasjon fra konkurrerende bedrifter. Denne informasjonen kan eksempelvis gi verdifulle indikasjoner på om en bedrifts gode, som er likt eller likner på en konkurrents gode, kan gjøre det godt eller dårlig i et spesifikt marked. Basert på ytelsen til konkurrentens gode kan ledelsen i bedriften få økt tro på at deres produkt også vil lykkes i dette markedet (Hollensen, 2014).

Bransjeforeninger og andre eksterne eksperter

Ifølge Hollensen (2014) er formelle og uformelle møter (eksempelvis bransjemøter eller konferanser) mellom ledere fra forskjellige bedrifter viktige triggere for internasjonalisering.

Et eksempel som trekkes frem er at beslutning om internasjonalisering kan bli tatt på bakgrunn av bedriftenes samlede erfaringer som gruppe.

Hollensen (2014) beskriver fire eksterne eksperter som kan oppmuntre til internasjonale aktiviteter:

1. *Eksport agenter*: Eksport agenter ansees som mellommenn og har allerede et etablert kontaktnettverk og erfaringer med andre produkter internasjonalt. Dersom eksport agenten mener at bedriftens gode kan lykkes i andre markeder vil eksport agenten bruke sitt nettverk for å ta direkte kontakt med potensielle eksportører.
2. *Myndigheter*: Myndigheter besitter viktig kompetanse og bruker dette til å stimulere til internasjonalisering. Eksempelvis forskjellige hjelpeprogrammer for eksport.
3. *Næringsråd*: Næringsrådene ønsker å motivere bedrifter til import- og eksportaktiviteter og bidrar med insentiver som å opprette kontakt mellom importør/eksportør og finansielle institusjoner, opprette kontakt mellom importør/eksportør og potensielle bedrifter i utlandet, samt å gi informasjon om det spesifikke utenlandske markedet.
4. *Banker/andre finansinstitusjoner*: Disse institusjonene gir bedrifter i hjemlandet informasjon om muligheter i utlandet og hjelper til med å utnytte disse mulighetene. Dette er bra for begge parter da bedriftene får hjelp til å utnytte disse mulighetene, mens banker og andre finansielle institusjoner har forhåpninger om at deres tjenester blir brukt ytterligere parallelt med at bedriftene ekspanderer i de internasjonale markedene.

Finansiering

Hollensen (2014) sier at bedriften trenger økonomiske ressurser for å finansiere internasjonale aktiviteter (eksempelvis deltakelse på messer) samt finansiering av interne endringer som er påkrevd for internasjonalisering (eksempelvis utvikling av bedriftens produksjonsegenskaper). Bedriftens vilje til å ta opp lån kan påvirke bedriftens tilgjengelige ressurser. Finansiering kan også komme gjennom offentlig støtte fra myndighetene. Bransjetilskudd og annen egenkapitalfinansiering er andre eksempler på hvordan bedriften kan oppdrive finansiering.

2.6.3 Barrierer og risiko for internasjonalisering

Leonidou (2004) forklarer eksport barrierer som alle begrensninger som hindrer en bedrifts evne til å starte, utvikle eller å opprettholde drift i utenlandske markeder. Barrierer og risiko

kan derfor både hindre og forstyrre suksessfulle eksportaktiviteter. Hollensen (2014) deler barrierer inn i to grupper; (1) barrierer som hindrer oppstart av internasjonalisering, og (2) barrierer som hindrer selve internasjonaliseringsprosessen.

Eksempler på barrierer som hindrer oppstart av internasjonalisering kan være mangel på finanser, kunnskap, utenlandske distribusjonskanaler, internasjonale nettverk og tilknytninger til utenlandske markeder, samt mangel på kapital for å finansiere ekspansjon til utenlandske markeder. Andre viktige barrierer kan være mangel på kunnskap om den potensielle kunden, om nåværende og potensiell konkurranse samt den lokale praksisen som gjelder i det utenlandske markedet. Det kan også oppstå problemer med betaling, følge spesifikke tariffier og kvoter for det utenlandske markedet, men også vanskeligheter som kan oppstå i kommunikasjonen med utenlandske distributører og kunder – som for eksempel feil ordremottak.

Barrierer som kan hindre internasjonaliseringsprosessen blir av Hollensen (2014) delt inn i tre undergrupper; (1) generell markedsrisiko, (2) kommersiell risiko og (3) politisk risiko:

Generell markedsrisiko

Generell markedsrisiko kan innebære konkurranse fra andre bedrifter i de utenlandske markedene, forskjeller i bruk av produktet og forskjeller i produktspesifikasjonene i de utenlandske markedene, språklige og kulturelle forskjeller, samt vanskeligheter med å finne rette distributører i de utenlandske markedene (Hollensen, 2014).

Kommersiell risiko

Problemer med hensyn på kommersiell risiko kan forekomme dersom det oppstår svingninger i valutakurser når kontrakter blir inngått i utenlandsk valuta, samt forsinkelser og/eller skade som oppstår ved transport eller i distribusjonsprosessen. Vanskeligheter og problemer med å få finansiering til eksport kan også sette en stopper for internasjonaliseringsprosessen. Andre problemer kan oppstå dersom eksportkunden ikke kan eller vil betale for seg på bakgrunn av uenighet om kontraktsforhold, konkurs, ved å nekte å motta produktet, eller ved mer alvorlige tilfeller som svindel (Hollensen, 2014).

Politisk risiko

Politisk risiko kan være et resultat av inngripen fra myndigheter i hjemme- eller vertslandet. Eksempler som kan nevnes er nasjonal eksportpolitikk, høy kurs på den hjemlige valutakursen i forhold til valutakursene i eksportmarkedene, høye tariffen på importerte produkter, kompleksitet i forhold til dokumentasjon på handel, mangel på støtte fra myndighetene for å klare eksportbarrierer, og restriksjoner fra utenlandske myndigheter er bare et utvalg av hva som kan hindre og forstyrre internasjonalisering med utenlandske markeder. Bortsett fra risiko forbundet med myndigheter, kan annen politisk risiko forekomme i form av krig, borgerkrig eller revolusjoner (Hollensen, 2014).

Barrierer og risiko kan aktivt reduseres eller unngås ved at ledelsen i bedriften utøver forskjellige strategier. Dette kan være å unngå å eksportere goder til markeder med spesielt høy risiko, eksportere til flere forskjellige markeder og sørge for at bedriften ikke er avhengig av kun ett eller få markeder, samt å redusere risiko ved forskninger eller konstruere kontrakter på en slik måte at kjøper tar mesteparten av risikoen (Hollensen, 2014).

2.6 Diskusjon av internasjonaliseringsteoriene

De økonomi-baserte teoriene tar grunnlag i hovedformer for økonomi og det er antatt at det økonomiske mennesket har tilgang til perfekt informasjon og vil velge rasjonelle løsninger. Atferdsmessige teorier har grunnlag i organisasjonsteori som erstatter den økonomiske mann med den atferdsmessige (Cyert & March, 1963). Det økonomiske perspektivet er brukbart dersom en skal lokalisere enkelte produksjonsanlegg i løpet av de senere fasene av en bedrifts internasjonalisering (Vahlne & Nordström, 1993), men dette perspektivet ignorerer prosess-aspektene (atferds-messige) ved internasjonalisering. Atferds- perspektivet håndterer dette, men overser muligheten for at individene gjør strategiske valg (Andersson, 2000).

Den økonomiske teorien om den multinasjonale bedriften fokuserer på to fundamentale aspekter i internasjonal produksjon; eierskap av eiendeler som benyttes i produksjons-virksomhet i forskjellige land og beliggenhets-mønsteret på plasseringen av disse aktivitetene. Økonomisk teori forutsier at en bedrift som investerer i produksjonsanlegg vil velge en beliggenhet som minimerer totale kostander. Erfaring kan også påvirke valg av marked, da kostnader i forhold til å kontrollere utenlands-aktiviteter sannsynligvis er lavere i markeder med liknende kultur eller der bedriften har tidligere erfaring (Benito & Gripsrud, 1992). I

økonomisk teori blir markedene sammenliknet, undersøkt og evaluert i forhold til effektivisering når bedriften går utenlands. Inngangsstrategiene har en tendens til å gå gradvis fra eksport til FDI da et hovedpoeng er å minimere kostander og risiko (Glückler, 2006; Jones, 1999).

Den atferdsmessige teorien forsøker å forklare og forutsi to aspekter som gjelder for internasjonalisering av bedriften. Det første (1) er en trinnvis måte der bedriftens engasjement i et spesifikt marked ofte utvikler seg. En typisk etableringskjede kan starte med tilfeldig eksport, utvikle seg videre til vanlig eksport gjennom agenter, etterfulgt av etableringer av salgs-datterselskaper, og avslutter med heleide utenlandske datterselskaper. Det andre (2) aspektet er at bedriften antas å gå gradvis inn i nye markeder med økende kulturell avstand. Med andre ord, bedriften går inn i utenlandske markeder som den kan forstå lettere og går inn i fjernere markeder over tid (Benito & Gripsrud, 1992). Fokuset i den atferdsmessige teorien er på hva slags påvirkning bedriftens internasjonale erfaring har på tempoet og retningen på internasjonaliseringen. Organisatorisk kunnskap er et viktig tema i internasjonaliseringsprosessen og den atferdsmessige teorien vektlegger beslutningstakers kunnskap om det utenlandske markedet (Clercq, Sapienza & Crijns, 2005; Erramilli & Rao, 1990).

Forskning på internasjonalisering har hovedsakelig dreid seg om MNB bedrifters erfaringer. Ifølge Reid's (1981) bør det skilles mellom SMB, der eksportatferd er styrt av beslutningstakeren, og MNB, der atferd i forhold til å gå inn i et utenlandsk marked er strukturelt fastsatt. Forfatterens studier på SMB bedrifter foreslår at internasjonaliseringen for mindre bedrifter er mer innovativ og entreprenøriell og at disse bedriftene er mer påvirket av ledelsesmessige faktorer. SMB har tydelige problemer vedrørende internasjonalisering, ofte fordi disse bedriftenes ressurser gir begrensninger. Lederens rolle er avgjørende fordi de fleste bedrifter ofte er eierstyrt, men mangler vanligvis erfaringer og ferdigheter som trengs (Törnroos, 2002). Dette fører til at SMB må undersøke og stole på spesifikke eller mindre vanlige ressurser dersom de vil gjennomføre suksessfulle utenlandsinvesteringer (Mort & Weerawardena, 2006).

I sin artikkel presenterer Törnroos (2002) en foreløpig oversikt (se Tabell 4) over tre hovedretninger av forskning der han studerer teorien om internasjonalisering. Tabellen avbilder (1) de ontologiske perspektiver som de viktigste presenterte teoretiske modellene er basert på, (2) de teorier som gjelder for de relative perspektiver om virkeligheten, og (3) de

nøkkel-konstrukter som er foreslått å være viktige innen de utvalgte teoriene. Tabell 4 fungerer her som en oversikt over de mest innflytelsesrike teoriene som er presentert i dette kapittelet angående teori om internasjonalisering av bedriften.

Perspektiv/ontologi	Teorier om internasjonalisering	Hovedkonstrukter
<p><i>Økonomiske teorier</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Positivistisk/logisk empirisme * Kvantitativ * Nomologisk 	<ul style="list-style-type: none"> * Internaliserings teori * Teori om hvordan bedriften vokser * PLS-teori * Transaksjonskostnad teori 	<ul style="list-style-type: none"> * Internalisering og kontroll * Produktive muligheter * Økonomen («the economic man») * Transaksjonskostnader * Kontroll og koordinering * PLS * Økonomisk effektivitet
<p><i>Atferdsmessige teorier</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Ledere tilfredsstillende beslutningstaking * Begrenset rasjonalitet * Delvis sosialt konstruert realitet 	<ul style="list-style-type: none"> * B-Modell (Aharoni) * U-Modellen * I-Modeller 	<ul style="list-style-type: none"> * Markedskunnskap * Markeds og bedrifts engasjement * Trinnsvis tilnærming til utvidede internasjonale operasjoner * Begrenset valg * Psykisk avstand * Innovasjonsprosesser
<p><i>Internasjonalisering er en prosess og oppstår gjennom nettverk av relasjoner</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Sosial konstruksjon * Realiteten er innebygd i relasjoner og nettverk * Sosial kapital, tillit og menneskelige variabler i beslutningstaking 	<ul style="list-style-type: none"> * Nettverksteori * Born Global bedrifter 	<ul style="list-style-type: none"> * Sammenkoblet utveksling * Relasjoner og nettverk i ledelsen * Gjensidig avhengighet * Relasjoner fører bedriften til utlandet * Globale markeder * Muligheter over hele verden * Konsekvenser av informasjonsteknologi * «Grenseløse» organisasjoner
<p><i>Internasjonalisering er en flersidet og kompleks, men en økonomisk rasjonell beslutningsprosess</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Eierskapsforhold * Beliggenhetsforhold * Interne markeder i MNB 	<ul style="list-style-type: none"> * Dunning's eklektiske paradigme 	<ul style="list-style-type: none"> * Eierspesifikke fordeler * Beliggenhetsspesifikke fordeler * Internaliseringsspesifikke fordeler (for MNB)

Tabell 4: Ontologiske synspunkter og teoretiske modeller og konstrukter innen teorien om internasjonalisering av bedriften (Törnroos (2002) s. 17) (*Merk! Tabellen er tilpasset i forhold til relevans*)

2.6 Oppsummering

Kapittelet innleder med å gi en kort introduksjon til internasjonalisering før økonomiske teorier for internasjonalisering blir presentert gjennom transaksjonskostnadsteori og internasjonal produkt-livssyklus. Deretter blir det presentert tre atferdsmessige teorier, som Aharoni's beslutningstakingsmodell, Uppsala internasjonaliseringsmodell og innovasjonsrelaterte internasjonaliseringsmodeller. Nyere teorier i form av nettverks-teori, Born Global bedrifter og Dunning's eklektiske paradigme blir presentert før kapittelet blir rundet av med en diskusjon av internasjonaliseringsteoriene. Tabell 4 har til hensikt å gi en oversikt over perspektiver, teorier og de viktigste konstruktene om internasjonalisering av bedriften.

Inngangsstrategier blir beskrevet som forskjellige måter en bedrift har på å nå et utenlandsk marked med sine goder og tjenester. Tre regler for hvordan bedriften velger inngangsstrategi kjennetegnes gjennom den naive, pragmatiske og strategiske regel. Inngangsstrategier kan klassifiseres i tre grupper avhengig av grad av internalisering/eksternalisering. Eksport-løsninger gir høy grad av eksternalisering, mens investeringsbaserte løsninger gir høy grad av

internalisering. Kontrakts-baserte løsninger ligger mellom ytterpunktene eksternalisering og internalisering, og gir bedriften muligheter til å dele ansvar med en partner gjennom avtaler og samarbeid.

Til slutt blir initiering av internasjonalisering forklart. Proaktive og reaktive motiver fungerer som input og grunnleggende årsaker for internasjonalisering. Prosessen startes av handlingsagenter som enten gjennomfører eller avslutter prosessen i forhold til tilgjengelig informasjon og reduksjon av usikkerhet for å øke sjansene for å lykkes.

Kapittel 3 Forskningsmetodikk

Dette kapitlet skal gi en helhetlig oversikt over hvilke metoder som er blitt benyttet for å finne svar på forskningsspørsmålet. Først gis det en innledning til kapitlet der vitenskapelig metode og filosofiske grunnlag beskrives. Deretter beskrives forskningsdesign, -metode og -strategi. Derneft forklares de datainnsamlingsteknikker og analyseringsmetoder som har blitt benyttet. Det vil så bli gjort en evaluering av forskningsdesignet før kapitlet avsluttes med etiske hensyn og en oppsummering.

3.1 Introduksjon

”Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser” (Johannessen et al., 2009, s.32-33). Metode beskriver altså hvordan forskning bør gjennomføres; samle inn, analysere og tolke data (Saunders et al., 2012; Johannessen et al., 2009). Det er allikevel ikke én bestemt metode som passer for alle studier. Måten man går frem på avhenger av studiens problemstilling og tilpasses i forhold til hvert enkelt tilfelle (Nyeng, 2004).

Johannessen et al. (2009) forklarer at objektivitet er sentralt for metode. En forsker skal være saklig, frisinnet og upartisk og på denne måten ikke vurdere informasjon subjektivt ved egne oppfattelser eller følelser. Forskeren skal istedet kritisk vurdere egne oppfatninger og gi slipp på disse dersom forskningsresultater viser noe annet (Tranøy, 1986, referert fra Johannessen et al., 2009, s.34). De viktigste kjennetegnene ved empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen et al., 2009).

Hensikten med metode, som forklart ovenfor, er derfor å hente informasjon om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut (Johannessen et al., 2009). Forskere bruker forskjellige filosofiske antagelser når de utvikler metoder for å gjennomføre forskning. Det er spesielt to synspunkter som er sentrale i diskusjonen om filosofi; ontologi og epistemologi. Ontologi handler om hvordan virkeligheten egentlig er, og epistemologi handler om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten (Easterby-Smith et al., 2012; Johannessen et al., 2009).

Easterby-Smith et al. (2012) forteller at epistemologi inneholder to syn som står i kontrast til hverandre; positivisme og sosial konstruksjonisme. Hovedtanken bak positivisme er at den sosiale verden eksisterer eksternt og dens egenskaper måles gjennom objektive metoder –

ikke antatt subjektivt gjennom følelser, refleksjoner eller intuisjoner. Sosial konstruksjonisme handler derimot om at realiteten er sosialt konstruert og gitt mening fra mennesker. Med andre ord, det handler om hvordan mennesker forstår verden, spesielt gjennom å dele sine erfaringer med andre gjennom språk. Disse motstridende synene bruker henholdsvis kvantitative og kvalitative metoder.

Det er tre grunner som viser viktigheten av forståelse for filosofiske problemstillinger; (1) det kan tydeliggjøre hvilket forskningsdesign som bør brukes, (2) hvilke forskningsdesign som vil og ikke vil fungere samt å (3) hjelpe forskeren med å identifisere eller skape forskningsdesign som kan være utenfor forskerens erfaringer (Easterby-Smith et al., 2012).

Denne avhandlingen bygger på sosial konstruksjonisme da det er menneskenes erfaringer som står i sentrum. Med andre ord, det er de menneskelige interessene som er hoved driverne for forskningen. Målet for observatøren er dermed å øke den generelle forståelsen for situasjonen ved å bli en del av det som blir observert (Easterby-Smith, 2012). I de påfølgende underkapitlene forklares det mer detaljert om hvordan forskningen er lagt opp.

3.2 Forskningsdesign

”[Forskningsdesign] er den logiske rekkefølgen som binder sammen den empiriske data med en studies opprinnelige forskningsspørsmål og, til slutt, til dens konklusjoner” (Yin, 2014, s.28). Yin (2014, s.28) siterer Nachmias og Nachmias (1992, s.77-78) som forklarer forskningsdesign som en plan som guider forskeren gjennom å samle, analysere og tolke observasjoner. Forskeren (Yin, 2014) understreker at hovedhensikten med forskningsdesignet er å sørge for at bevisene som samles inn svarer på forskningsspørsmålet.

Neuman (1997) forklarer at samfunnsforskning kan deles inn i tre grupper i forhold til forskerens målsetting; utforske et nytt emne, beskrive et sosialt fenomen eller for å forklare hvorfor noe forekommer. En undersøkelse kan ha ett eller flere formål, og kan endre seg med tiden (Johannessen et al., 2009; Saunders et al., 2012). Utforskende studier har til hensikt å identifisere forskningsspørsmål eller fremgangsmåter for en etterfølgende studie (Yin, 2014). Saunders et al. (2012) forklarer at denne metoden er spesielt nyttig for å øke forståelse for et problem og på denne måten få bedre innsikt om et emne. Forskningen kan utføres ved å se igjennom litteratur, intervju ekspert på emnet eller gjennomføre dybdeintervjuer

(eksempelvis individuelle/fokusgruppe). Utforskende studier starter ofte med et bredt fokus, men vil snevre inn ettersom forskningen utvikler seg.

Hensikten med beskrivende studier er å beskrive et fenomen innenfor dets kontekst (Yin, 2014). Med andre ord, formålet er å oppnå en nøyaktig beskrivelse av hendelser, personer eller situasjoner. Denne typen studier er ofte en forlengelse av, eller forløper til, utforskende eller forklarende studier. Det er altså viktig å ha en forståelse om fenomenet som forskeren skal samle data fra før dataen faktisk samles inn (Saunders et al., 2012). Forklarende studier har til hensikt å forklare hvordan eller hvorfor noe har skjedd (Yin, 2014). Denne type forskning etablerer årsakssammenhenger mellom variabler. Her er hensikten å studere en situasjon eller et problem for så å forklare sammenhengen mellom variablene (Saunders et al., 2012).

Saunders et al. (2012) forklarer at forskeren har tre måter å tilnærme seg forskningsdesignet på, i forhold til hvor klart forskeren har bestemt teorien; (1) Deduktiv, (2) induktiv og (3) abduktiv tilnærming. Med en deduktiv tilnærming starter forskeren med å finne teori, ofte ved at forskeren leser seg opp på relevant teori, og deretter designer forskningsstrategien for å falsifisere eller verifisere denne teorien. Teori testes altså mot praksis (Nyeng, 2004). Motsatt, ved induktiv tilnærming samler forskeren data for å utforske et fenomen for deretter å generere eller å utvikle ny teori (Saunders et al., 2012). Teorien blir med andre ord generert basert på observasjoner (Nyeng, 2004). Den abduktive tilnærmingen kjennetegnes ved at forskeren samler data for å utforske et fenomen, identifisere temaer eller å forklare mønstre, å generere nye eller modifisere en eksisterende teori som forskeren deretter tester med ytterligere datainnsamling (Saunders et al., 2012). I stedet for å gå fra teori til data eller fra data til teori, går altså den abduktive tilnærmingen frem og tilbake og kombinerer deduksjon og induksjon (Suddaby, 2006).

Denne avhandlingen er basert på beskrivende og utforskende forskningsdesign. Beskrivende design brukes for å beskrive hvert case for å gi en bedre innsikt i internasjonaliseringsprosessen for de aktuelle bedriftene. I tillegg til å utforske relevant teori, er utforskende design benyttet for å få en dypere innsikt i hvordan norske bedrifter ekspanderer til internasjonale markeder. Målet er dermed å utvikle en bedre innsikt og forståelse for forskningsspørsmålet, fremfor å bekrefte eller avkrefte teorier. Studier som bruker induktiv tilnærming er opptatt av konteksten i hendelser og en undersøkelse med et lite

utvalg av subjekter kan derfor være bedre egnet (Saunders et al., 2012). Easterby-Smith et al. (2008, referert fra Saunders et al., 2012, s.146-147) har lagt merke til at forskere som bruker induktive tilnærminger oftest bruker kvalitative data, samlet ved bruk av flere metoder, for å få tak i forskjellige syn på et fenomen. Det skal bemerkes at en målsetting med avhandlingen allikevel også er å kunne finne og se nye sammenhenger, mønstre og likheter mellom teori og empiri med en ambisjon om å finne spesielle tilfeller for norske bedrifter.

3.3 Forskningsmetode

3.3.1 Forskningsmetode

”[Forsknings]metode betraktes som et redskap til å skaffe seg innsikt, og man må være åpen og velge den eller de metodene som er best egnet til å besvare forskningsspørsmålene” (Johannessen et al., 2009, s. 363). Johannessen et al. (2009) skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode. ”Kvantitativ” blir ofte brukt som et synonym for enhver datainnsamlingsteknikk eller data analyse prosedyre som bruker eller genererer numeriske data. Og motsatt, ”kvalitativ” blir ofte brukt for enhver datainnsamlingsteknikk eller data analyse prosedyre som genererer eller bruker ikke-numeriske data, som ord, bilder, videoklipp eller annet liknende materiale (Saunders et al., 2012). Kvalitativ metode er ansett som mer fleksibel enn kvantitativ metode, som er preget av stor grad av strukturering. Eksempelvis spørreundersøkelser (kvantitative metoder) må utarbeides i forkant av undersøkelsene og kan ikke endres i etterkant, mens strukturen kan variere for eksempelvis dybde intervjuer (kvalitative metoder) (Johannessen et al., 2009). En oppsummering kan trekkes fra Nyeng (2004) som sier at man i kvantitativ metode i hovedsak fokuserer på å analysere og fortolke tall, mens man i kvalitativ metode er opptatt av å produsere fortolkninger som gjengis i ordnet tekst. Ingen metode er prinsipielt bedre eller mer vitenskapelig enn den andre og de kan dessuten kombineres (Starrin og Svensson, 1994; Saunders et al., 2012).

I denne avhandlingen brukes kvalitative metoder. Slike metoder gjennomføres med et mindre antall informanter, i forhold til kvantitative metoder, med en ambisjon om å få detaljert og nyansert informasjon. Hensikten er å få tak i fyldige beskrivelser og passer særlig når en skal utforske fenomener man ikke kjenner godt eller som er lite forsket på (Johannessen et al., 2009). Ifølge Glaser og Strauss (1967) skal forskning bli gjennomført på en induktiv måte og data bør være ”grounded” i teorien. På den andre siden er det sagt at det ikke finnes noen ren

empirisme. Hanson (1958) forklarer at dersom forskeren bruker en tilnærming basert på grounded teori, så vil allikevel forskeren bli påvirket av egne erfaringer. Med andre ord, når en forsker utfører empiriske studier er dette noe som må tas hensyn til. I det følgende forklares forsknings strategien som ligger til grunn for avhandlingen.

3.3.2 Forskningsstrategi

Saunders et al. (2012) definerer forskningsstrategi som en plan for hvordan forskeren skal gå frem for å besvare forskningsspørsmålet. Forfatterne hevder at valg av forskningsstrategi vil avhenge av forskningsspørsmål og målsettinger, de sammenhenger som linker disse til filosofi, tilnærming til forskningen og hensikten med den, omfang av eksisterende kunnskap, mengden tid og andre ressurser som er tilgjengelig, samt tilgang til deltakere og datakilder. Med andre ord, det er den metodiske linken mellom filosofi og de påfølgende valg av metoder for å samle og analysere data (Denzin og Lincoln, 2005). Det eksisterer mange forskjellige forskningsstrategier, hver av disse har fordeler og ulemper, og ifølge Saunders et al. (2012) er nøkkelen til valg av strategi å oppnå samstemthet gjennom hele forskningsdesignet som vil gjøre det mulig å svare på forskningsspørsmålet og oppnå målsettingen med studien. Yin (2014) trekker frem fem av de viktigste; eksperiment, spørreundersøkelse, arkivanalyse, historie og case studie. Forfatteren forklarer at valg av strategi avhenger av tre vilkår (1) forskningsspørsmål, (2) krav om kontroll over atferdsmessige hendelser, samt (3) grad av nåtids- eller historiske hendelser.

Oppbyggingen av forskningsspørsmål kan bli kategorisert etter ”hvem”, ”hva”, ”hvor”, ”hvordan” og ”hvorfor”, i forhold til målsettingen med undersøkelsen (Yin, 2014). Denne avhandlingens hoved forskningsspørsmål er; ”Hvordan ekspanderer norske bedrifter til internasjonale markeder?” - og havner derfor under ”hvordan” kategorien. Underspørsmålene er: ”Hvilken teori om internasjonaliseringsprosesser kan forklare norske bedrifters ekspansjon til internasjonale markeder?” – dette spørsmålet kan forstås som hvordan kan teori om internasjonaliseringsprosesser forklare norske bedrifters ekspansjon til internasjonale markeder, og havner i ”hvordan” kategorien. ”Hvilke inngangsstrategier bruker norske bedrifter ved internasjonalisering?” kan tolkes som hvorfor enkelte inngangsstrategier har blitt benyttet fremfor andre, og kategoriseres dermed som ”hvorfor”. Det siste forskningsspørsmålet; ”Hva påvirker bedriften i forhold til dens vurdering om internasjonalisering?” kan forstås som hvordan faktorer som motiver, triggere eller barrierer har påvirket bedriften til å igangsette internasjonal virksomhet, og faller dermed under

”hvordan” kategorien. ”Hvordan” og ”hvorfor” spørsmål favoriserer eksperiment, historie og case studier. Et forskningsspørsmål kan gi et hint om hvilken forskningsstrategi som egner seg mest, men metodene kan overlappe hverandre og en forskningsstrategi kan dermed bli brukt uavhengig av forskningsspørsmålets oppbygging (Yin, 2014).

Hensikten med denne studien er å få tak i informasjon om hvordan norske bedrifter har ekspandert til internasjonale markeder samt hva som har vært påvirkende faktorer for internasjonalisering samt valg og eventuelle endringer som er gjort underveis. Erfaringer fra involverte personer er dermed ønskelig, men også viktig for avhandlingen og målsettingen med den. Som forsker vil det være vanskelig å manipulere atferd i denne studien eller å studere dette direkte. Historier blir derfor en viktig del og kan innhentes ved dokumenter, men dog også muntlig. Da direkte erfaringer fra personer involvert i hendelsene er et ønske, der det er mulig, dermed vil også tidsriktige hendelser være aktuelt. Det er dette som skiller case studier fra studier om kun historie (Yin, 2014). Yin (2014) forklarer at en styrke med case studier er at den kan håndtere mange forskjellige bevis, som blant annet dokumenter og intervjuer. På bakgrunn av dette er case studie valgt som forskningsstrategi for denne avhandlingen.

Case studie

Yin (2014, s.16) definerer case studie som en empirisk undersøkelse som ”undersøker et tidsriktig fenomen i dybden og innenfor dets kontekst”. Denne strategien er dermed relevant hvis forskeren ønsker en dyp forståelse av konteksten til forskningen samt prosessene som blir utført i tillegg til å ha en betydelig evne til å generere svar på forskningsspørsmålet (Eisenhardt og Graebner, 2007; Saunders et al., 2012).

Case studier har dessverre også ulemper. Yin (2014) hevder at case studier har blitt sett på som en mindre ønsket form for strategi enn eksperimenter eller spørreundersøkelser. Forfatteren beskriver flere årsaker til dette. Blant annet at case studier mangler strenghet da funn og konklusjoner kan bli påvirket av unøyaktigheter eller andre uklårheter fra forskeren. En annen årsak er at case studier generaliseres til teoretiske forslag og ikke til populasjoner eller universer – målsettingen er altså å utvide og generalisere teorier, men ikke å forklare hvor ofte de forekommer. Case studier kan også ta lang tid og resultere i mye og uleselige dokumenter.

Johannessen et al. (2009) forklarer at en case kan både være et studieobjekt og et forskningsdesign. Som studieobjekt kan casen være et program, aktivitet, individ eller et sammensatt system (bedrift). Casedesign innebærer et studium av en eller flere case i løpet av en periode gjennom detaljert og omfattende datainnsamling.

Case studie design

Ifølge Yin (2014) består case studie design av én enkelt eller en multippel case studie design. Forfatteren beskriver videre to dimensjoner ved utforming av casestudier; (1) antall case som brukes (én eller flere), og (2) antall analyseenheter (én eller flere). Yin (2014) foretrekker to eller flere case på grunn av de analytiske fordelene med dette, fremfor kun én enkelt case studie der forskeren har "alle egg i en kurv" (Yin, 2014, s. 64). Funn kan eksempelvis bli styrket ved at forskeren viser til likheter eller beregnende kontraster ved bruk av flere case, noe forskeren ikke har mulighet til ved case studier som kun benytter seg av ett enkelt case (Yin, 2014). I tillegg til muligheter for sammenlikning, vil bruk av flere case forbedre generaliserbarheten (Leonard-Barton, 1990).

Denne avhandlingen er basert på totalt ti case og regnes derfor som et multippelt case studie design. Bevis fra flere case er ofte sett på som mer overbevisende og den totale studien er dermed ansett som mer solid (Yin 2014). Det har blitt sett på tre små bedrifter, tre mellomstore bedrifter og fire store bedrifter. Det har vært ønskelig å kunne finne rikholdig informasjon innen hvert segment (små, mellomstore, store bedrifter) før alle bedriftene vil bli sett på som en helhet for å sammenlikne og finne likheter eller forskjeller på hvordan norske bedrifter ekspanderer til internasjonale markeder. Yin (2014) hevder at ni til tolv case sammen kan gi betydelig støtte for forskningsspørsmålet. Analyseenheten kan bestå av individer eller sosiale settinger (Johannessen et al., 2009). I denne studien forskes det på hvordan norske bedrifter ekspanderer internasjonalt.

Valg av case bedrifter

Yin (2014) hevder at når forskeren bruker flere case bør hvert case bli valgt på bakgrunn av å oppnå like resultater eller for å oppnå motsatte resultater, men for forutsigbare grunner. Utvalget bør altså representere alle tilfeller på en måte som er meningsfull og som kan begrunnes (Becker 1998). Saunders et al. (2012) forklarer at utvalg blir gjort der det er upraktisk å samle data fra hele populasjonen. Forfatteren forteller at det hovedsakelig er to typer teknikker for utvalg; sannsynlighets utvalg og ikke-sannsynlighets utvalg. Ved

sannsynlighets utvalg er det mulig for forskeren å generalisere resultatene fra utvalget til hele populasjonen. Ved ikke-sannsynlighets utvalg finnes det flere teknikker, mesteparten med elementer av subjektive vurderinger. Strategisk utvelging er en av disse.

Strategisk utvelging har blitt brukt for å velge case, basert på kriterier, for best å kunne besvare forskningsspørsmålet og målsettingen med undersøkelsen (Johannessen et al., 2009; Saunders et al., 2012). De ti casene i denne avhandlingen har blitt valgt basert på følgende tre kriterier:

1. Bedriftens størrelse (tre segmenter)
2. Norsk bedrift
3. Bedrift med internasjonal virksomhet

Bedriftens størrelse har blitt delt inn i tre segmenter; små, mellomstore og store bedrifter. Kriteriet innebærer at tre bedrifter skal ha opp mot 50 ansatte, tre bedrifter skal ha fra 51 til 250 ansatte, samt fire bedrifter skal ha 251 ansatte eller mer. Det er antall ansatte i Norge disse tallene skal representere.

Opprinnelig ble det bestemt at bedriftene skulle være 100 % norske – både etablert i Norge, men også norskeid per i dag. Dette er noe som måtte bli endret i løpet skriveprosessen av denne avhandlingen, da det viste seg å være vanskelig å oppdrive bedrifter som var både etablert i Norge, samt fortsatt eid av norske eiere og med internasjonal erfaring. Det ble på grunnlag av dette derfor bestemt at bedriften skulle være etablert i Norge, men uten betydning for norsk eierskap per dags dato.

Målet med denne avhandlingen er å hente erfaringer fra norske bedrifter som driver internasjonal virksomhet. Internasjonal virksomhet kan tolkes bredt, alt fra eksport til egne kontorer eller annen form for tilstedeværelse i et utenlandsk marked. Det er heller ingen begrensninger i forhold til næring eller bransje.

Det har blitt gjennomført intensive søk etter disse bedriftene da dette viste seg å være vanskeligere enn først antatt. Tollister (Tollister, 2015), proff.no (Proff, 2015), Brønnøysundregistrene (Brønnøysundregistrene, 2015), brainstorming og bedriftenes egne nettsider har vært flittig brukt både for å lete frem rett bedrift, kontroll sjekke data og relevans. Ut ifra de mest relevante bedriftene ble det produsert en ringeliste hvorav bedriftene ble kontaktet per telefon. Responsraten var varierende, men de aktuelle bedriftene som ville

delta på undersøkelsen fikk tilsendt en oppsummerende email med informasjon om forskeren, skolen, studien og meningen med den, intervjudato (mellom én til to uker i forveien) samt intervjuguiden, slik at informant kunne være forberedt til intervjuet. Det var tatt høyde for potensielt frafall da Johannessen et al. (2009) hevder at det kan være mer enn 20 % frafall ved intervju med betydningsfulle personer.

Johannessen et al. (2009) hevder at utgangspunktet for utvelging av informanter i kvalitative studier er hensiktsmessighet – ikke representativitet. Selv om case studier dermed ikke kan generalisere ut ifra et statistisk grunnlag, vil forskeren ha mulighet til å gjennomføre en analytisk generalisering ved å sammenlikne empiri med relevant teori på emnet. På denne måten vil forskeren kunne finne bekreftelser, avvisning eller endringer på presenterte teoretiske konsepter eller finne helt nye generaliseringer ut ifra studiens konklusjoner (Yin, 2014).

3.4 Datainnsamling

Datainnsamling blir av Creswell (2013) beskrevet som en serie med sammenhengende aktiviteter som har til hensikt å samle relevant informasjon for å besvare forskningsspørsmålene. Prosessen består av å få tilgang til objekt og lokasjon, gjennomføre en god kvalitativ prøvetakingsstrategi, bestemme hjelpemidler for opptak av informasjon, lagring av data samt forutsi potensielle etiske problemer.

Data kan deles inn i primærdata og sekundærdata. Primærdata er samlet direkte fra forskeren, og kan lede til nye innsikter på temaet som forskes på (Easterby-Smith et al, 2012). Sekundærdata inkluderer både rådata og publiserte sammendrag, og kan bli analysert videre for å gi ytterligere eller forskjellig kunnskap, tolkninger, konklusjoner, sammenhenger eller mønstre (Bulmer et al., 2009 referert fra Saunders et al., 2012; Easterby-Smith et al., 2012).

Ifølge Yin (2014) kan case studie bevis komme fra mange kilder og beskriver hovedkildene som dokumentasjon, arkivdata, intervju, observasjoner, deltagende observasjon og fysiske gjenstander. Kildene er komplementære og forfatteren anbefaler å bruke flere kilder samtidig. Eisenhardt (1989) hevder at triangulering gir sterkere verifisering av begreper og hypoteser. Ved triangulering bruker forskeren mange og forskjellige kilder, metoder, forskere og teorier for å gi bekreftende bevis for å belyse et tema eller perspektiv (Creswell, 2013). Triangulering

sikrer dermed at dataen beskriver det du tror dataen beskriver og gir funnene validitet (Saunders et al., 2012; Creswell, 2013).

Yin (2014) forteller at nytten av kildene kan bli maksimert dersom forskeren følger fire prinsipper for datasamling; (1) bruke mange kilder, som nevnt ovenfor, (2) skape en case studie database, (3) opprettholde en kjede av bevis, samt (4) å være forsiktig ved bruk av elektroniske kilder (eksempelvis kryssjekke data, sette grenser for tidsbruk på elektroniske kilder da dette kan stjele mye tid). I denne avhandlingen er disse prinsippene hensyntatt og data er forsøkt triangulert ved å kombinere primær- og sekundærdata. Disse er beskrevet nedenfor.

Primærdata

Primærdata er innhentet ved intervjuer og representerer viktigste kilde for datainnsamling i denne avhandlingen. Informanter ble utvalgt på grunnlag av posisjon og rolle i bedriften og det ble lagt vekt på at den aktuelle informanten hadde god kunnskap om bedriften samt erfaringer og direkte involveringer i tilknytning internasjonaliseringsprosesser og inngangsstrategier. Fordeler med et intervju er at forskeren får informasjon som er relatert direkte til case studien og denne dataen kan gi forklaringer og personlige synspunkter. Partiskhet (både ved måten spørsmål stilles på og at informanten forteller det han tror forsker vil vite), dårlig hukommelse eller unøyaktig måte å uttrykke seg på er vanlige problemer ved intervjuer. Nettopp derfor er bekreftelse av informasjon nyttig (Yin, 2014).

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert. Johannessen et al. (2009) beskriver tre forskjellige typer; ustrukturerte, semi-strukturerte og strukturerte intervjuer. Et ustrukturert intervju er uformelt og fleksibel og man har på forhånd gitt et tema, men spørsmålene tilpasses underveis i intervjuet. Det strukturerte intervjuet bærer preg av forhåndsbestemte tema og spørsmålsformuleringer, og rekkefølgen er bestemt før intervjuet. I semi-strukturerte intervjuer bruker forskeren en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men tema, rekkefølge og spørsmål kan variere. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet. For undersøkelser med flere case studier på samme emne anbefaler Miles og Huberman (1994) en relativt strukturert intervjuguide for å sikre at emnene blir dekket for hver case. I denne undersøkelsen er det brukt semi-strukturerte intervjuer. Dette for å ha en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2009). Etter hvert intervju ble intervjuguiden (se Vedlegg 2) vurdert og i

enkelte tilfeller ble det gjort justeringer som et resultat av at det dukket opp nye detaljer som var interessante for forskningen.

Casene som er valgt for denne studien gjør det både tidkrevende og dyrt å foreta personlige intervju på grunn av bedriftenes spredte lokalisering. Intervjuene ble derfor gjennomført over telefon og videosamtale (Skype og FaceTime). Varigheten på intervjuene var omtrentlig én time, med unntak av noen variasjoner (se Vedlegg 1). Telefonintervjuer gir fordeler ved tilgang, lavere kostnad og er raske å gjennomføre. Ulemper er at det kan være vanskelig å få gode svar på sensitive spørsmål, dersom man ikke skaper tillitt først. Utvikling av komplekse spørsmål og oppfatning av ikke-verbal oppførsel er også en utfordring med telefonintervjuer (Saunders et al., 2012). Johannessen et al. (2009) hevder også at det er vanskelig å holde på en persons interesse i gjennomsnitt mer enn 20 minutter. Saunders et al. (2012) forteller at det er noe uenighet vedrørende videosamtaler. Enkelte hevder at man ikke oppnår samme nivå av samhandling og rik kommunikasjon som ved personlige intervjuer, mens andre hevder derimot at deltakerne, intervjuer og informant, kan bygge relasjoner i løpet av et online intervju. Det er også bemerket at den relative anonymiteten kan føre til åpne og ærlige svar.

Kvale og Brinkmann (2012) hevder at kvaliteten på intervjuene er avgjørende for analyse, verifisering og rapportering av studien. I det ideelle intervjuet skal meningen med det som blir sagt tolkes, verifiseres og kommuniseres. Forfatterne forklarer også at gode intervjuobjekter er samarbeidsvillige, motiverte, veltalende og kunnskapsrike samt at de gir ærlige og presise svar på intervju spørsmålene. Som intervjuer følte jeg at alle informantene hadde gode kunnskaper og bidrag, dog enkelte ganger måtte jeg aktivt styre spørsmålsstillingen under intervjuet for å holde svarene innenfor temaene. Intervensjonsteknikker som ”probes” kan brukes for å forbedre eller skjerpe informantens svar (Easterby-Smith et al., 2012). Jeg forsøkte også å gi informanten tid til å utvikle svarene og å forfølge nye sider som dukket opp under intervjuene. Dette er i tråd med Johannessen et al. (2009) som forklarer at rekkefølgen på intervju spørsmålene kan variere.

All datainnsamling må dokumenteres, og kvalitative data foreligger i tekst, lyd og/eller bilder (Johannessen et al., 2009). Intervjuet kan dokumenteres på flere måter; lydopptak, videoopptak, notatskriving og bruk av hukommelse. Lydopptaker, som er brukt i denne avhandlingen, er mest vanlig og gjør at intervjueren kan konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk. Ordbruk, tonefall, pause og liknende blir registrert slik at man senere kan gå

tilbake og lytte (Kvale og Brinkmann, 2012). Notater er også tatt på spesielt viktige detaljer. Patton's (1990, referert fra Johannessen, 2009, s.151) tips for bruk av lydopptaker er fulgt og inkluderer blant annet; Sjekke og teste lydopptaker før intervju, bruke elektrisk kontakt og valg av sted uten støy og avbrytelser. Lydopptakene ble transkribert etter intervjuene slik at de ble mer oversiktlige og bedre egnet for analyse (Kvale og Brinkmann, 2012). Transkriptet ble sendt til informantene for godkjenning, oppklaring av visse detaljer samt for eventuelt å sensurere/legge til ytterligere informasjon.

Dagen før hvert intervju ble det sendt en email til informant som en generell påminnelse, men også agenda for intervjuet. Intervjusituasjonen startet ved å gi en introduksjon om forskeren, tilknyttet skole og studiefelt, informasjon om avhandlingen, beskyttelse og taushetsplikt for informant og bedrift, at intervjuet ville bli tatt opp på bånd og at dette ville bli transkribert. Informant ble også gitt muligheten til å oppklare eventuelle spørsmål før intervjuet startet. Selve intervjuet ble gjennomført med intervjuguiden som utgangspunkt. Intervjuet ble avsluttet med å spørre informant om personen hadde noe å tilføye eller tilbakemeldinger til intervjuet og intervjuer. Det ble også avklart om intervjuer kunne ta kontakt dersom noe skulle være uklart.

Sekundærdata

Sekundærdata er data som allerede har blitt samlet for et annet formål og inkluderer data i form av tall og tekst. Denne dataen kan bestå av rådata (ubehandlet informasjon) eller utarbeidet data (informasjon som kan ha blitt oppsummert eller behandlet) (Saunders et al., 2012). I denne avhandlingen, både før og etter intervju, har bedriftenes årsrapporter, bedriftens offentlige nettsider, CV til informanter og andre kilder blitt brukt for å bli oppdatert på bedriften og bekrefte informasjon informanten har gitt.

Hovedfordelen med sekundærdata er at den er tids- og pengebesparende samt at forskeren kan triangulere data. Ulemper med sekundærdata kan blant annet være at den ikke passer forskerens studie og at kvaliteten på dataen kan variere. Sekundærdataen må evalueres for å sørge for at den passer til studiens formål og forskningsspørsmål, om den er tidsriktig samt om kvaliteten er god. For sistnevnte kan eksempelvis kilden undersøkes (Saunders et al., 2012).

Annen data ble samlet gjennom følgende kilder; forskningsartikler og –journaler, kurslitteratur, bøker, andre studenters avhandlinger for inspirasjon, internettartikler om emnet og andre tidsskrifter. Publiseringskanaler har også blitt undersøkt for kvalitet gjennom DBH (DBH, 2015). Søkemotorer som har blitt benyttet er Google Scholar, Oria og Scopus. Biblioteket i Hamar er også brukt, hovedsakelig for bestillinger av bøker. Eksempler på søkeord er; internationalization, triggers for internationalization, barriers, born global, Uppsala internationalization model, network model, entry strategies, internationalization in Norway, etc. Listen av søkeord er ikke fullstendig og mange ord og kombinasjoner er benyttet for å få kunnskap og oversikt over relevant informasjon for forskningen.

3.5 Dataanalyse

Johannessen et al. (2009) forklarer at utfordringen med kvalitativ forskning er å få noe fornuftig ut av store mengder ustrukturerte data, håndtere denne mengden, identifisere mønstre og lage et rammeverk slik at en kan formidle dataen. Eisenhardt (1989) poengterer at dataanalysen er den vanskeligste og den minst systematiserte delen av prosessen, i en kvalitativ studie, og at ”... en kan vanligvis ikke følge hvordan en forsker har gått fra 3600 sider med feltnotater til de endelige konklusjonene, overdryssset med levende sitater kan de være” (Miles og Huberman, 1984 referert fra Eisenhardt, 1989, s.539).

Ifølge Johannessen et al. (2009) er grunnlaget i kvalitative dataanalyser som regel data i tekstform (eksempelvis transkripsjon fra intervju). Hovedpoenget vil være å få frem meningsinnholdet i teksten. Cohen et al. (2011) forklarer at selv om kvalitativ data fokuserer på et mindre antall mennesker, enn kvantitativ forskning, så er dataen rik på detaljer. Dataanalysen bør derfor forberede data, redusere mengden av data til temaer (eksempelvis ved koding) samt å presentere data i figurer, tabeller og diskusjoner (Creswell, 2013). Det er ingen fasit på hvordan dataanalyse gjøres i kvalitativ forskning, men Johannessen et al. (2009) foreslår at forskeren kan starte ved å ta utgangspunkt i at dataanalysen har to hensikter;

1. Organisering: Redusere, systematisere og ordne data for å gjøre den klar for analysering uten at viktig informasjon går tapt.
2. Analyse og tolkning: Å analysere samt å utvikle tolkninger og perspektiver på den informasjon som ligger i datamaterialet.

Organisering av data kan gjøres ved (1) tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data, (2) kontekstuell dataorganisering og/eller (3) bruke diagrammer og tabeller – hver metode støtter ulike måter å forklare den sosiale virkeligheten på. Elementer fra hver av metodene kan brukes da disse ikke er gjensidig utelukkende (Johannessen et al., 2009). For analyse av case studier bruker Yin to analysestrategier: analyse basert på teoretiske antagelser og beskrivende casestudier (referert fra Johannessen, 2009, s.216). Forskeren følger de antagelser som var bestemt i starten av studien ved teoristyrte case studier, mens ved case beskrivelser gjøres det en beskrivelse for å få frem kompleksiteten og mangfoldet i casen. Sistnevnte strategi bør være underordnet strategien som legger vekt på teoretiske konstruksjoner og begreper (Johannessen et al., 2009).

I denne avhandlingen er først hvert case presentert og beskrevet separat, beskrivende case studie. Eisenhardt (1989) kaller denne metoden for innen-case ("within case") analyse. Hovedmålet med en slik metode er å bli bedre kjent med casene og dens unike egenskaper. Dette er dessuten en anbefalt metode å bruke før en gjennomfører kryss case analyse (Eisenhardt, 1989). Deretter er det gjennomført mønstermatching (Johannessen, 2009) på tvers av casene (Eisenhardt, 1989: Kryss case analyse). Her har kategorier blitt identifisert og valgt som grunnlag for å se etter blant annet likheter og forskjeller på tvers av casene. Case bedriftene analyseres først i henhold til respektiv størrelse (segment), før alle bedriftene analyseres samtidig. Eisenhardt (1989) hevder at nøkkelen til god kryss case sammenlikning er å se på data på forskjellige måter. Til slutt er det gitt en oppsummering, i form av en tabell, over de forskjellige case bedriftene for å skape en oversikt. Ifølge Berg (2007) kan slike fremstillinger av data bidra til at forskeren lettere kan se eller forstå mønstrene i dataen eller å bestemme om ytterligere analyser eller tiltak må gjøres.

3.6 Evaluering av forskningsdesign

Saunders et al. (2012) bruker et positivistisk syn når de beskriver at forberedelser og gjennomføring av semi-strukturerte intervjuer kan påvirkes av datakvaliteten og at man kan få problemer relatert til pålitelighet, forskjellige typer partiskhet, generaliserbarhet og validitet. Det er mange perspektiver på kvalitative tilnærminger for validering av forskning og LeCompte og Goetz (1982, referert fra Creswell, 2013, s.244) har benyttet en kvalitativ ekvivalent til kvantitative tilnærminger til validering (Creswell, 2013). Samsvarende med LeCompte og Goetz sine termer (Creswell, 2013, s.244), beskriver Yin (2014) fire tester som

brukes til å måle kvaliteten til enhver empirisk samfunnsforskning, slik som case studie som benyttes i denne avhandlingen. Disse er begrepsvaliditet, intern- og ekstern validitet samt pålitelighet. Johannessen (2009, s.227) refererer til Guba og Lincoln (1985;1989), som mener at kvalitative undersøkelser bør vurderes på en egen måte (pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overenstemmelse) fremfor med de typiske fire testene nevnt ovenfor. Forfatteren mener dog at disse metodene må benyttes sammen, fremfor hver for seg. Patton (1990) forklarer dog at kvaliteten på validitet og pålitelighet i kvalitative data avhenger av forskerens metodologiske evner.

3.6.1 Validitet

Begrepsvaliditet (troverdighet)

Begrepsvaliditet handler om å identifisere de rette operasjonelle målemetoder for konseptene som blir forsket på (Yin, 2014). Med andre ord, det ”dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al., 2009, s.228). Forskere som gjennomfører case studier har blitt kritisert for ikke å klare å utvikle gode nok målinger slik at subjektive meninger brukes for å samle inn data (Yin, 2014).

Yin (2014) anbefaler tre taktikker for å øke begrepsvaliditet for case studier. Disse er (1) å bruke mange kilder som bevis, (2) å etablere en kjede av bevis, og (3) å få utkastet til case studien undersøkt av nøkkel informanter. I denne avhandlingen har det blitt benyttet kilder som årsrapporter, artikler, bedriftenes nettsider samt at det har blitt gjennomført intervjuer med betydningsfulle personer, med kunnskap om internasjonalisering, i bedriftene. Det er forsøkt kontinuerlig å vedlikeholde en kjede av bevis, slik at en kan spore sammenhengen mellom forskningsspørsmål og konklusjon. Det er anbefalt å få utkastet til case studien vurdert selv om den er anonymisert (Yin, 2014). Utkastet er derfor vurdert av medstudenter, veileder og kolleger for eventuelle tilbakemeldinger. Hensyn er tatt slik at anonymisering er opprettholdt.

Intern validitet (overenstemmelse)

Den interne validitet dreier seg om å finne årsakssammenhenger, der visse tilstander er antatt å lede til andre tilstander, som skiller seg fra falske sammenhenger. Denne typen av validitet er ansett som viktig for forklarende og årsaks-studier, men er ikke ment for beskrivende eller

utforskende studier (Yin, 2014). Yin (2014) fremhever en bekymring for den interne validiteten for case studier når det gjelder å gjøre slutninger; En forsker vil trekke slutninger (eksempelvis basert på intervjudata) når en hendelse ikke kan observeres direkte, uten å vite om denne slutningen er rett. Overenstemmelse er ifølge Johannessen et al. (2009) resultatet av forskningen fremfor forskerens subjektive holdninger. Overenstemmelse, mellom virkeligheten og resultatene i avhandlingen, kan oppnås ved å, kritisk, avdekke og beskrive alle beslutninger gjennom forskningsprosessen slik at leseren kan vurdere og følge fremgangen.

Mønstergjennkjennelse ("pattern matching") og kryss-case analyse er blitt benyttet for å forbedre kvaliteten på intern validitet. I intervju situasjonen er det forsøkt å begrense partiske slutninger ved å oppsummere forståelsen av svar på spørsmål før jeg har gått videre i undersøkelsen. På denne måten kan man få en bekreftelse på at slutningen er fattet rett eller om det kan foreligge andre forklaringer. Mønstergjennkjennelse er gjort i tre brede grupper i internasjonaliseringsprosesser, inngangsstrategier samt motiver, triggere og barrierer for hvert case. Beskrivelser av case-bedriftene er blitt sendt til hver informant for tilbakemeldinger og synspunkter for å sikre rett forståelse. Kryss case analyse er blitt gjennomført ved at det først har blitt gjort en analyse for case bedriftene basert på bedriftenes segment (liten, mellomstor og stor) før en total analyse er gjort for alle bedriftene som en helhet. Utsagn fra informantene blir presentert med siteringer slik at leser kan gjøre egne vurderinger på dette. Ellers er avhandlingen forsøkt forklart og beskrevet så åpent som mulig for å reflektere transparens og for å unngå skjevheter eller generelle oppfatninger som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen i studien.

Ekstern validitet (overførbarhet)

Ekstern validitet handler om å vite om de funn som gjøres i studien kan bli generalisert utover den direkte studien, uansett hvilken forskningsmetode som brukes (eksempelvis eksperimenter, spørreundersøkelser, case studier) (Yin, 2014). Det er derfor et spørsmål om beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer kan brukes i andre sammenhenger (Johannessen et al. 2009). Saunders et al. (2012) forklarer at det for kvalitative studier kan være problematisk å generalisere funnene fra forskningen på grunn av at et lite representativt antall cases brukes.

Saunders et al. (2012, s.383) refererer til Marshall og Rossman (2006) og hevder at der forskeren kan relatere sin studie til eksisterende teori, kan forskeren vise at funnene har en bredere teoretisk signifikans enn de caser som danner grunnlaget for arbeidet. Yin (2014) viser til at det er forskjell på statistisk og analytisk generalisering. Førstnevnte brukes ved kvantitative undersøkelser og er ikke riktig å bruke på case studier da utgangspunktet tas i prøver. Analytisk generalisering sammenlikner case studie funnene med anerkjent tidligere forskning og funn, og vil forbedre den eksterne validiteten. Forfatteren hevder også at replikasjons logikk gjør funnene i studien mer robuste ved å undersøke om resultatene kan gjentas. Analytisk generalisering og replikasjonslogikk er aktivt implementert i denne avhandlingen.

3.6.2 Pålitelighet

Yin (2014) forklarer pålitelighet som å vise at studiemetoden, som datainnsamling, kan bli repetert med samme resultater. Med andre ord, dersom en ny forsker følger samme prosedyre som den opprinnelige forskeren, og dermed gjennomfører den samme studien, så vil den nye forskeren komme frem til de samme funn og konklusjoner som i den originale undersøkelsen (merk: Ikke replisere, men å gjenta samme case). Målet med pålitelighet er å minimere feil og partiskhet i studien. Innen kvalitativ forskning nevner Johannessen et al. (2009) tre problemer; (1) at samtalen, ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, styrer datainnsamling, (2) observasjoner er avhengige av kontekst og dermed vanskelige å duplisere (3) forskeres forskjellige erfaringer gjør tolkningsprosessen individuell. Forfatterne forklarer dog at påliteligheten kan styrkes ved å gi en dyp beskrivelse av konteksten (eksempelvis casebeskrivelse) samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten gjennom forskningsprosessen.

Case studie protokoll er en viktig taktikk for å øke påliteligheten til en studie (Yin, 2014). Grunnen for dette er at forskeren dermed kan holde fokus på emnet, forutsi potensielle problemer og gi god beskrivelse av faget. Yin (2014) hevder at protokollen er ment for å guide forskeren ved gjennomføringen av datainnsamling. I arbeidet med denne avhandlingen har det blitt brukt en protokoll både for å holde oversikt og være i forkant slik at en lett har kunnet manøvrere seg i mengden data. I avhandlingen er det også forsøkt å gi klare beskrivelser på valg som er gjort underveis, slik at studien lett kan gjentas. Dog, vil det dessverre bli vanskelig å gjenta denne studien da både bedriftene og intervjuobjektene er

anonymisert. Casene er forklart med åpne, tydelige beskrivelser samt med siteringer fra vedkommende, slik at leser selv kan trekke slutninger. Notater, beskrivelser og ideer er samlet i blant annet Word og Excel for å lage en database og for å ha oversikt. Ifølge Yin (2014) vil en godt organisert database gjøre analyse prosessen lettere. Påliteligheten til studien blir også bedre da andre personer kan undersøke denne databasen.

3.7 Etikk

”En intervjuundersøkelse er en moralsk undersøkelse” (Kvale og Brinkmann, 2012, s.79). Kvale og Brinkmann (2012) forklarer at det er knyttet moralske spørsmål til undersøkelsens midler og formål. Personene som deltar i intervjuet blir påvirket av hverandre og den kunnskap som produseres i intervjuet påvirker hvordan vi ser på menneskets situasjon. Forfatterne likestiller ordene etikk (eks: formelle etiske retningslinjer) og moral (eks: daglig moralsk oppførsel) og sier dette, med en bredere definisjon, dreier seg om å handle, tenke, føle og være på de måter som kreves, eller med andre ord; hva man *bør* gjøre.

Johannessen et al (2009) hevder at etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker, direkte og indirekte, og at dette forholdet kan reise etiske spørsmål. Forskingen kan direkte berøre mennesket gjennom datainnsamling blant annet via intervjuer, observasjoner eller eksperimenter. Eksempelvis kan intervjuobjektet oppfatte oppgaver eller spørsmål som ubehagelige. Forfatterne forklarer også, på liknende måte som Kvale og Brinkmann (2012) ovenfor, at forskningen kan påvirke mennesket, indirekte, gjennom de virkelighetsoppfatninger og kunnskaper den formidler. Eksempelvis gjennom påvirkninger av folks forståelse av en selv eller gjennom påvirkninger av andre menneskers forståelse av en.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer (Johannessen et al., 2009). Per Nerdrum (1998) referert i Johannessen et.al (2009, s.93) gjengir et sammendrag av disse retningslinjene der det pekes mot spesielt tre typer hensyn som en forsker har plikt til å tenke over; retten til selvbestemmelse og autonomi, respekt for privatliv samt å unngå skade.

Å ha rett til selvbestemmelse og autonomi dreier seg om at deltakere i en undersøkelse, skal kunne bestemme over sin deltakelse. Dette gjelder for potensielle deltakere, nåværende deltakere og tidligere deltakere. En deltaker skal kunne trekke seg når som helst uten negative

konsekvenser eller ubehag. Den som deltar skal også uttrykkelig gi informert og frivillig samtykke til å delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2009). Kvale og Brinkmann (2012) forklarer at et informert samtykke betyr at deltakerne skal bli informert om undersøkelsens overordnede formål og hovedtrekkene i designen, i tillegg til potensiell risiko og fordeler ved deltakelse.

Johannessen et al. (2009) forklarer respekt for privatlivets fred med at enhver skal ha rett til å bestemme hvem de vil gi tilgang til personlig informasjon til og i hvilken grad. Det skal også avtales hva slags informasjon som kan offentliggjøres, samt at deltakerne skal være sikre på at opplysninger ivaretas og behandles på en konfidensiell og ikke-identifiserbar måte.

Deltakere i undersøkelser skal utsettes for minst mulig belastning eller skade. Det skal derfor gjøres en vurdering av om undersøkelsen kan berøre følsomme områder, hos deltaker, som kan påvirke deltakeren negativt (Johannessen et al., 2009).

Bell og Bryman (2007) har identifisert ti etiske prinsipper gjennom en analyse av samfunnsvitenskapelige fagforeninger (se Tabell 5 neste side). Prinsippene en til sju skal beskytte informantens interesser, mens prinsippene åtte til ti skal sikre nøyaktige forskningsresultater samt sørge for at forsker ikke opptre partisk (Easterby-Smith et al., 2012, s.95). Johannessen et al. (2009) forklarer at forskning, eller annen virksomhet i samfunnet, kan få konsekvenser for mennesket og man må derfor ta hensyn til etiske prinsipper, regler og retningslinjer for å gjøre en vurdering på om en handling er rett eller galt. Kvale og Brinkmann (2012) hevder at det allikevel er viktig at forsker oppfatter og vurderer situasjonen ut ifra sammenhenger fremfor mekanisk gjennom abstrakte og universelle regler. Forfatterne beskriver dette som praktisk klokskap eller utarbeidelse av ”tykke etiske beskrivelser”.

Ti etiske prinsipper
1. Sørge for at ingen skade skjer på deltakerne
2. Respektene verdigheten til deltakerne
3. Sikre et fullt informert samtykke fra forskningsdeltakerne
4. Beskytte personvernet til forskningsobjektene
5. Sikre konfidensialitet av forskningsdata
6. Sikre anonymiteten til enkeltpersoner eller organisasjoner
7. Unngå bedrag om meningen eller målet med forskningen
8. Fremlegge tilknytninger, finansieringskilder og interessekonflikter
9. Ærlighet og åpenhet i kommunikasjonen om forskningen
10. Unngå enhver misvisende eller falsk rapportering av forskningsresultater

Tabell 5: *Ti etiske prinsipper* (Easterby-Smith et al., 2012, s. 95)

Det har blitt lagt stor vekt på etikk i denne avhandlingen og eventuelle problemer har blitt forsøkt løst i forkant med åpenhet og forberedelser. Bell og Bryman (2007) sine ti etiske prinsipper fungerer som en veileder for utøvelse av praktisk klokskap gjennom forskningsprosessen.

Deltakerne har blitt informert om hva forskningen dreier seg om og om hva som er hensikten med den. Det har blitt gitt tydelig informasjon om at intervjuene har blitt tatt opp på bånd, samt at man som informant behandles med konfidensialitet. Hver informant har i tillegg mottatt transkripsjoner fra opptakene slik at hver og en har fått muligheten til å gjøre endringer samt å fjerne opplysninger som de ikke føler seg komfortable med å ta med videre i undersøkelsen. Det er også mottatt aksept om at sitater kan benyttes.

Informasjon er også hentet fra bedriftenes offentlige nettsider samt årsrapporter. Ifølge Johannessen et al. (2009) kan dette betegnes som offentlig informasjon og kan dermed benyttes til forskningsformål uten innhenting av samtykke fra de som har produsert opplysningene eller for dem opplysningene gjelder. På tross av dette er mye informasjon på nettet opphavsrettslig beskyttet og det har derfor blitt vist oppmerksomhet på dette.

3.8 Oppsummering

Dette kapittelet startet med å gi en innledning til metode og filosofi, der sosial konstruksjon er den benyttede filosofiske posisjonen for denne avhandlingen. Forskningsdesignet består av både beskrivende og utforskende elementer. Kvalitative metoder har blitt brukt for å løse forskningsspørsmålet ("hvordan ekspanderer norske bedrifter til internasjonale markeder?")

og forskningsstrategien er basert på multippel case studie av ti bedrifter. Datainnsamling har blitt gjort gjennom semi-strukturerte intervjuer, gjennom telefon og videosamtale, av betydningsfulle personer for de ti bedriftene som deltar i denne avhandlingen. Sekundærdata har blitt brukt for å se igjennom relevant litteratur på emnet, men er også for triangulering av data. Av kilder inngår; søkemotorer, som Google Scholar, Oria og Scopus, biblioteket, internettsider, bøker, vitenskapelige artikler og andre profesjonelle journaler. Analyse gjøres ved ”within” case og kryss case analysemetoder. Evaluering av forskningsmetode er blitt gjort før dette kapitlet ble avsluttet med etiske hensyn. Alle empiriske data som har blitt samlet underveis i prosessen har blitt strukturert og gjort klart for analyse. De to neste kapitlene gir en oversikt over oppsummeringer og empiri for hver bedrift samt en analytisk gjennomgang av disse norske bedriftene.

Kapittel 4: Empiri

Dette kapitlet har til hensikt å gi en beskrivelse av case bedriftene i forhold til dens historiske utvikling, generell bedriftsinformasjon, trekk og faktorer vedrørende internasjonaliseringsprosesser, inngangsstrategier og initiering av internasjonalisering. Til slutt gis en oppsummering av viktigste funn innen hver kategori.

4.1 Introduksjon

Hensikten med denne studien er å finne ut hvordan norske bedrifter ekspanderer til internasjonale markeder. For å finne ut av dette er elleve informanter intervjuet ved ti forskjellige bedrifter. Hver av disse bedriftene vil bli presentert i dette kapitlet.

Presentasjonen av funnene blir gjort gjennom først å gi en introduksjon til bedriften. Fordi datavisning kan hjelpe forskeren med å se mønster (Miles & Huberman, 1994), blir viktige hendelser i bedriftens historie derfor fremstilt for hver av case bedriftene. Deretter presenteres bedriftens internasjonalisering og de inngangsstrategier som den har benyttet samt hvilke motiver, triggere og barrierer som kan ha påvirket bedriften i forhold til valg om internasjonalisering. Bakgrunnen for dataene er hovedsakelig informasjon hentet fra intervjuene, men enkelte data er også skaffet gjennom blant annet bedriftenes egne hjemmesider og andre relevante kilder.

Bedriftene blir presentert i forhold til sine respektive segmenter. Segmentene ble i kapittel 1 beskrevet som; små, mellomstore og store bedrifter. EU sine spesifikasjoner karakteriserte segmentene på denne måten: Små bedrifter karakteriseres som virksomheter med mindre enn 50 ansatte og virksomheter med mer enn 250 ansatte blir karakterisert som store bedrifter. Virksomheter som har mellom 50 og 250 ansatte karakteriseres som mellomstore bedrifter (Hollensen, 2014). Denne segmenteringen gjelder for norske ansatte (se også beskrivelse i kapittel 1). Det er også bestemt at bedriftene skal være etablert i Norge (se kapittel 3).

4.2 Små bedrifter

4.2.1 Bedrift 2

År	Viktig Hendelse
2005	Forskning på teknologi til produktet
2009	Bedriften blir etablert
2013	Eksport: Påbegynnelse av internasjonalisering

Tabell 6: Viktige hendelser for Bedrift 2

Introduksjon til bedriften

Bedrift 2 ble etablert i 2009 etter fire år med produktutvikling i forkant basert på rettigheter overtatt fra et tidligere selskap. Bedriften tilbyr avanserte ultralyd kamera for 2D- og 3D-tester og inspisering av materialer. Enheten sender og mottar ultralyd-signaler og konverterer elektrisk energi til akustisk energi og omvendt. Teknologien har industrialisert velkjente prinsipper inn i et nyskapende design, produktutvikling og produksjonsprosess. Teknologien beskrives å være *unik* i en global sammenheng og bedriften har etablert samarbeidsrelasjoner for utvikling med internasjonale agenturer og forskningsgrupper. Selve teknologien utvikles av bedriften selv, dog den har sterke partnerskap innen forskning og utvikling samt kommersialisering.

Markedene for bedriften er globalt og er beregnet på en industri der store bedrifter innen luftfart- og bilindustri er kunder. Bedrift 2 har forhandlere i 9 land fordelt på Scandinavia, Europa, Midtøsten, USA og Asia. Bedriften har per i dag 7 ansatte (Proff, 2015) i Norge og verden totalt. Produktet egner seg i første rekke mest som tilpasset de enkelte kunder. Bedriftens eksportandel er på 95 % og har vært det siden starten (Informant 2, 2015). På verdensbasis konkurrerer bedriften med i overkant av 150 bedrifter, der 2 dominerer og har ca. 50 % markedsandel. Resterende bedrifter kjemper dermed om resterende marked. Totalmarkedet har anslagsvis 1-1,5 mrd. årlig salg.

Et nytt fremvoksende marked for bedriften er forskning og utvikling; ”Vi er mer opptatt av å lage nye produkter i takt med at vi oppdager nye behov i markedet. Da blir vi et utviklings- og salgsselskap. Vi satser på markedene som er aerospace (luftfart), automotive (bilbransjen) og R&D”.

Internasjonalisering

På spørsmål om eksportrate svarte Informant 2 at;

”det er sånn at industrien i Norge har vært olje og gass, stål og metaller, men i veldig liten grad komposittmaterialer. Det er ikke noe marked for det i Norge”.

Produktene blir satt sammen i Norge og eksportert derfra. Per i dag bygger bedriften opp et forhandlernettnettverk;

*”Vi prøver å bygge opp et forhandlernettnettverk. Vi går ut til de *markeder hvor vi finner gode forhandlere som vil jobbe med oss*, og så må vi rekruttere derifra. Vi må finne de riktige partnerne å jobbe med, så den veksten blir litt organisk. Stien blir til sånn man går. Partnere identifiseres på messer og events som arrangeres innenfor bransjen, hvor vi støter på partnere. Ved å være aktiv med pressemeldinger får vi også henvendelser” (Informant 2, 2015).*

Gode partnere blir karakterisert som bedrifter som har

”interesse for teknologien, et godt kundenettverk hvor det ligger mye tillit og tidligere leveranser og relasjoner til grunn slik at [relasjonen] lett kan komme inn å forklare og å vise slik at de gir kunden en grunn til at dette er noe de kan vurdere” (Informant 2, 2015). Informanten forklarer også et bedriften er ”helt avhengige av relasjoner for suksess”. Informanten anser markedet som et lite samfunn; ”vi er et lite community. Alle de gode orienterte folkene kjenner hverandre så det flyter i stor grad informasjon mellom kunder og forhandlere”.

Inngangsstrategier

Bedriften begynte først eksport i 2013 da de var nødt til å vente på at patenter ble godkjent. I påvente på patent-prosessen ble enkelte kamera lånt ut da et salg ville ført til at teknologien ble fritt tilgjengelig og ubeskyttet.

Selve planleggingsprosessen kjennetegnes ved at bedrifter bruker samme løsninger;

”Vi planlegger konstant. På utviklingssiden har vi jobbet mye med å få planene planlagt, og vi jobber mer med kortsiktige leveranser enn lange. På markedssiden har vi en årsplan der vi legger opp hvilke stunt vi skal gjøre opp mot forskjellige aktører. Da har vi hver måned 1-4 aktiviteter der vi f. eks reiser til USA eller Midtøsten, og så videre” det handler også om å ”prøve å identifisere kunder som kan gi volum – fort.

Også å prøve å samarbeide med kompetanse-sentere og hub'er i for eksempel i luftfart-industrien for å få best mulig effekt. Samme gjelder for bilbransjen der vi har hatt et prosjektsamarbeid med store bilprodusenter da det vil gi bedre effekt enn småkunder som kjøper ett og ett system. Det er viktig å få til noe på de store kundene der potensiale er større volum og å bygge opp et forhandler-nettverk som kan ta salgene fra de små". "Eksportløsningene vi bruker er 50 % for både indirekte og direkte eksport" (Informant 2, 2015). Informanten kunne også forklare at bedriften både selger direkte til kunde og at forhandlere også henter produkter hos bedriften. Bedriften bruker også hovedsakelig agenter.

Initiering av internasjonalisering

Informant 2 (2015) forklarer hvordan bedriften så muligheter og ledelsen hadde et ønske om å selge produktene på utenlandske markeder:

"Det er litt blanding av flaks og naivitet. Jeg tror man hadde en tanke om at komposittmaterialer var veldig hot, og at det å kunne innsisere komposittmaterialer var viktig. Utover det så hadde man ingen klare ideer. Man tenkte at i flybransjen bruker dem komposittmaterialer så der er det sikkert et marked".

Barrierer blir forsøkt unngått ved nettverksbygging:

"Det er ikke lett å være et norsk selskap. For eksempel vil et amerikansk selskap helst handle med et annet amerikansk for å unngå problemer som kan oppstå med betaling, og så videre. Når man eksporterer er man satt tilbake sammenliknet med lokale distributører, og det er en viktig ting å skape nettverk og for å unngå barrierer."

Som nøkkelfaktor for suksess trekker informanten frem "stayer-evne. Slik at man holder ut lenge nok til å tjene penger". Andre viktige faktorer er "å være kundeorientert, og å forstå hva kunden egentlig vil ha" Bedriften har også "vært gode på markedsføring. Hele bransjen vet hvem vi er og hva vi driver med. På en annen side har vi litt å lære om salg. "

Da informant blir bedt om å legge til informasjon intervjuer ikke har spurt om blir det fortalt at "vi har fått *støtte* fra Innovasjon Norge til utviklingsprosjekter og det har vært ekstremt viktig for oss. Gjennom *skatte-funding* får vi støtte fra Forskningsrådet som også er en type partnere for oss" (Informant 2, 2015).

4.2.2 Bedrift 4

År	Viktig Hendelse
2006	Bedriften blir etablert
2006	FDI: Produksjonsanlegg åpnes i Kina og Taiwan
2006	Eksport: Indirekte eksport (Norge, Sverige, Tyskland, USA)

Tabell 7: Viktige hendelser for Bedrift 4

Introduksjon til bedriften

Bedrift 4 ble etablert i 2006 og gjenspeiler en typisk gründeridé og bedriften kjennetegnes i dag som en av de største eksportørene av norsk mote. Produktet ansees som unikt og eksisterte ikke tidligere i kommersiell skala (Informant 4, 2015). Bedriftens hovedprodukt er kalosjer. De tre andre produktene er paraplyer, vanntett forretningsfrakker og mokasiner. Informant 4 forklarer at produktene ansees å tilhøre toppen av premium/fashion-segmentet innen mote.

Bedriften eksporterer i dag produkter fra sitt produksjonsanlegg i Kina. Bedriften er inne i 40 land og regionene Europa, Asia, Nord-Amerika, Sør-Amerika, Midtøsten og Australia. Bedriften definerer sitt hjemme-marked som Norge og Sverige. Per i dag er eksportandelen 80 % til utenlandske markeder, en endring fra 50 % eksport som bedriften hadde første året. USA representerer det største markedet i forhold til volum med det norske markedet som nummer to. Bedriften har i dag 15 ansatte på hovedkontoret i Norge, og 2 markedsansvarlige fordelt på henholdsvis det Latinamerikanske og Asiatiske markedet.

Internasjonalisering

Informant 4 anser markedet til bedriften som internasjonalt og at det i deres bransje er viktig å gå ut til utenlandske markeder fra begynnelsen fremfor å bygge hjemme-marked først:

”Hvis det er ett tips jeg skal anbefale er det å ikke tenke nasjonal identitet – ikke bli konge i eget land før du skal ut å erobre verden. Med en gang du bestemmer deg for å være norsk og du skal tilpasse kolleksjonen din til skandinaviske og norske forhold så blir du oppfattet som den du da har definert deg som. Et merke med klare begrensninger. Handelsverdenen er i dag mer eller mindre transparent, du kan kjøpe akkurat det du måtte ønske, så hvorfor begrense deg til å være norsk dersom man ønsker å være en eksportartikkel? Tenk utland før du tenker Norge.”

Inngangsstrategier

Bedriften kan ansees som en ren eksport-bedrift og hovedfokuset ligger på bedriftens evne til å opprette og knytte kontakter. Informant 4 har følgende å forklare om strategi:

”I utgangspunktet er den enkle oppskriften å skaffe seg samarbeidspartnere i form av en distributør eller agent i et lokalmarked som har en portefølje av forhandlere som kan mate ditt produkt til sitt marked. I vår bransje må du bygge kredibilitet. Dette gjør du ved å snakke med viktige aktører og forhandlere, skape PR og skape press og på den måten lokke til deg de riktige aktørene på leverandørsiden og i de markedene du ønsker å være. Vi bruker kontakter, PR-byrå, innkjøpsmesser eller bygger merket gjennom trend-riktige aktører”.

Informanten forklarer at bedriften bruker både direkte og indirekte eksport. Indirekte eksport gjøres spesielt i Norden og Europa. Bedriften bruker både distributører og agenter. Sistnevnte brukes spesielt der det oppstår store forskjeller med tanke på språk.

Eksportmarkedene til bedrifter blir begrenset på grunn av produktets eksklusivitet og prisnivå:

”Det er veldig klare begrensinger for hvor vi eksporterer varene våre. Vi produserer i Kina som har relativt høye kostnader tilknyttet produksjon, og vi skal ha fortjenesten vår som gir oss begrensninger mtp. hvilke land vi skal eksportere til. Lavkost-land er det vanskelig å få solgt varene sine i” (Informant 4, 2015)

Initiering av internasjonalisering

Produktet er et resultat av et arvestykke og personlige opplevelser (Bedrift 4-Hjemmeside, 2015) og noe gründeren så som en mangelvare i markedet. Han antok at det ville være etterspørsel etter produktet dersom det ville bli markedsført på rett måte:

”Gründeren som startet [Bedrift 4] antok at det kunne være etterspørsel etter en kalosje dersom man utviklet og ”brandet” kalosjen på en annen måte enn hva som tidligere var blitt gjort”.

Informanten beskriver videre to faktorer som har vært viktige for bedriften:

”Begge gründerne: [Person 1] som startet bedriften har utdannelse fra Paris og New York, og i New York treffer han [person 2] som har vært daglig leder i lang tid. Sistnevnte har utdannelse fra utlandet og har også [arbeids]erfaring fra utlandet da han har jobbet som salgssjef og med merkevarebygging. Med denne kunnskapen og de

erfaringer han hadde bygget opp gikk han løs på prosjektet og overførte dette til [Bedrift 4]”.

Disse kulturimpulsene ser også ut til å ha en viktig strategisk rolle for bedriften:

”Det som gjennomsyrrer firmaet er at vi har en internasjonal sammensetning av de som jobber på hovedkontoret. Vi har en sveitser, en fransk dame, en tysker, en inder. For våre del er det naturlig at de ansatte har bred erfaring innenfor riktig felt”.

Videre beskriver informanten viktige faktorer for bedriftens fremtidige suksess:

”Det er sammensetninger av personligheter, og så det er produkt. Det er menneskene bak produktet som skaper suksess.”

Selv om personene kan være viktige for bedriften og dens suksess trekker også informanten frem at det også kan forekomme hindringer eller barrierer på grunn av dette:

”Igjen – personligheter. For vår del har vi vært en gründerbedrift veldig lenge. Det som gir ressursene her i [Bedrift 4] i dag må operasjonaliseres, og derfor har vi ansatt en ny CEO som skal foredle det vi ikke er gode nok på.”

Allikevel er de største hindringene proteksjonistiske innkjøpere. Personenes egenskaper i forhold til å etablere og opprettholde personlige nettverk er viktig for at bedriften skal få tilgang til markedet. Informanten forklarer følgende:

”Det finnes noen hindre. I våre bransje har vi veldig proteksjonistiske innkjøpere som har veldig mye makt. Når disse skal kjøpe varene sine hentes de med førsteklasses fly eller helikopter. For å komme opp på det nivået hvor du kan bygge renomme må du forbi den personen her og du trenger enorme ”people-skills” og du må våge å snakke med den personen her. Du må kunne det du driver med, du må kunne varemerker og du må kunne trender”.

Informant 4 kan forklare at bedriften har fått viktig støtte underveis:

”Vi har fått fantastisk støtte fra Innovasjon Norge og Staten”.

Til slutt gir Informant 4 følgende råd:

”[Et råd til bedriften er at man] må ha en egen ”drive”. Du må være tilpasningsdyktig for å overleve”.

4.2.3 Bedrift 10

År	Viktig Hendelse
1998	Bedriften blir etablert
2000-tallet	Eksport: Bedriften starter eksport til USA
2008	FDI: Salgskontor (show-room) opprettes i USA (Houston)
2009	FDI: Salgskontor (show-room) opprettes i USA (Washington DC)
2009	FDI: Salgskontor (show-room) opprettes i UAE (Dubai)

Tabell 8: Viktige hendelser for Bedrift 10

Introduksjon til bedriften

Bedriften ble etablert i 1998 og produserte innledningsvis et produkt som sendte 3D (stereo) signaler. Bedrift 10 selger kun i hjemme-markedet i starten før den starter eksport til USA på 2000-tallet og åpner etter hvert et rent salgskontor i Houston. I tidsrommet 2008-2009 åpner bedriften tre nye salgskontorer. Disse er såkalte show-rooms og har også en markedsførings-hensikt.

Bedrift 10 produserer i dag prosjektorer, skjerm-løsninger, 3D-skjerm-løsninger, kontroll-systemer og tilhørende software. Den viktigste industrien bedriften sikter mot er olje og energi. Andre industrier er produksjon, utdanning og biovitenskap, myndighet og forsvar, næring/bedrifter generelt samt raske forbruksvarer (FMCG). Bedriften har opprettet salgskontorer (såkalte show-rooms) for å komme tett på kunden og for å kunne vise fulle løsninger. Kontorene er strategisk lokalisert nært viktige industrier i USA og Midtøsten (Dubai), i tillegg til i Norge. Bedriften er dermed aktiv i 4 markeder på 3 regioner. Det er i dag 60 ansatte (Informant 10, 2015) totalt i bedriften og 25 (Proff, 2015) av disse er lokalisert på hovedkontoret i Norge.

Internasjonalisering

Nettverksbygging er en svært viktig ressurs for bedriften for å nå kundene i markedet:

”Internasjonaliseringsprosessen har vært å få et stort forhandlernet rundt om i verden. Partneroppbyggingen har nok tidligere vært litt ad hoc, men nå som vi har blitt større har vi begynt å jobbe litt mer selektivt i forhold til hvilke partnere vi tror vil lykkes og som er i stand til å rulle ut store volum” (Informant 11, 2015). Informant 10 kan forklare at bedriften har fått kunder gjennom nettverket og peker ut spesielt Dubai.

Inngangsstrategier

Bedrift 10 bruker samme inngangsstrategi for alle nye markeder. Bedriften testet først ut eksportløsninger med agent, men fant ut at dette ikke fungerte og har funnet en god måte å gjøre dette på. En kan karakterisere bedriftens strategiske planlegging som pragmatisk:

”Vi har prøvd oss med agenter tidligere, men det er en modell som ikke fungerer for oss. [Vi går inn i nye markeder] relativt likt som i starten. Det første er å finne riktig leder, og da bruker vi nettverket vårt. Vi har valgt ledere med rett nettverk og rett industrierfaring. [Eksempelvis i] 2008 fant vi ut at vi skulle til Dubai, og da brukte vi nettverket til å finne en partner. Så dro vi ned og intervjuet og ansatte han, og så startet han opp. Siden han hadde erfaringer fra bransjen så hadde han allerede et nettverk med tanke på salgspartnere, og vi satte opp et technology-senter (show-room) som ble brukt til distribusjon” (Informant 11, 2015).

Initiering av internasjonalisering

Viktige faktorer for bedriftens ønske om internasjonalisering kan beskrives som muligheter og etterspørsel i markedet:

”[Grunnlaget for internasjonalisering var] at vi i starten hadde 3D-teknologien som var rettet mot oljebransjen, og den er jo internasjonal”. ”Verdens største marked er i Houston, så det var naturlig for oss å gå dit med å etablere et demosenter der vi treffer akkurat samme kundene som i [Norge]. I den forbindelse kommer vi og inn på government[] i USA. Da var det naturlig å etablere et kontor i nærheten av det markedet som er i Washington DC” (Informant 10, 2015).

Andre motiver forklares av informanten som følgende:

”Tanken er jo selvfølgelig å bli størst mulig. Vi har et mål om å øke gradvis per år”. Og; ”Så tenkte vi at vi måtte bli mer internasjonale, og da valgte vi å satse på et par high-technology senter som var markeds-vehicle-verktøy og det gjorde vi først i Stavanger så i Houston, Washington og Dubai til slutt”.

Bedriften er hovedsakelig rettet mot den viktigste industrien, oljevirkosomhet, men har også sett viktigheten av å spre risiko til flere industrier:

”Oljeindustrien har behov for å investere i våre produkter, men det tar litt tid. Heldigvis har vi kommet oss over i andre industrier slik at vi ikke er så sårbare hvis en industri går dårlig. Selvfølgelig [gjøres dette for å spre risiko]” (Informant 10, 2015).

Informanten trekker frem lands-politiske forhold som potensielle barrierer for vekst:

”Vi er varsomme med land som er på boikott-lister, osv. Vi selger ikke til den type land. Det er spesielt med tanke på at vi er etablert i USA som har en egen boikott-liste over land man ikke har lov å selge til”.

Andre barrierer blir beskrevet som kulturforskjeller:

”Vi har opplevd at kulturforskjeller kan spille en rolle, og det er for eksempel mye lettere å gjøre business i UK og USA enn det er i Frankrike nettopp pga. at kulturene er relativt like, og ikke minst at språket er enklere å forstå” (Informant 11, 2015).

Informant 10 forklarer at nettverkspartneren er en nøkkelfaktor for suksess for bedriften:

”Suksessfaktoren jeg ser for å unngå de verste fellene er å ha rett person på plass før du går inn. Så det går mye tid i oppstartsfasen med å finne riktig kandidat som kan bli en suksess. Du må ha en som kjenner lokale forhold, kjenner industrien og har et bra partner-nettverk”.

4.3 Mellomstore bedrifter

4.3.1 Bedrift 1

År	Viktig Hendelse
1995	Bedriften blir etablert
1996	Produktlansering. Internett-nettlesere ble lansert
1998	Gikk inn i fremvoksende markeder for internett-enheter
2000	Samarbeid: Inngikk samarbeid med viktige partnere innen markedet for internett-enheter (Ericsson, Nokia, Sony, IBM, Psion)
2001	Strategisk allianse: Inngikk samarbeid med mobil produsenter med mål om å markedene for mobiltelefon og digital TV
2006	FDI: Bedriften etablerer salgskontor i Polen
2010-2015	Oppkjøp: Kjøper selskaper i USA, Tyskland, England. Totalt ca 270 oppkjøp innen mobil reklame

Tabell 9: Viktige hendelser for Bedrift 1

Introduksjon til bedriften

Opprinnelig startet denne bedriften som et forsknings-prosjekt i et norsk telekom selskap i 1994. Bedriften ble opprettet i 1995 da prosjektet skilte seg ut til en egen uavhengig enhet. Grunnen for dette var at telekom selskapet mente at en internett nettleter ikke passet inn i porteføljen og forlot prosjektet. To arbeidere i prosjektet hadde dog fortsatt tro på prosjektet og fikk tillatelse til å fortsette forskningen. Telekom selskapet bidro med konsulent tjenester og lokaler til oppstarten.

Hovedproduktene til bedrift 1 er nettleter for datamaskiner samt nettleter for mobil og nettbrett. Bedriften har kontorer i 25 land i verden og hovedkontor i Norge. Per i dag er bedriften inne i totalt 19 land fordelt over 5 regioner, hvorav Nigeria, Russland, India og Indonesia representerer de største markedene med ca. 40 % av de totale markedene. *Salg til utlandet* skal være tett opp mot 99-100 % da bedriften selger over hele verden og all distribusjon foregår over nettet. Bedriften har 237 ansatte (Proff, 2015) i Norge per i dag og skal ha ca. 1450 ansatte på verdensbasis. Totalt sett er 40 % av arbeidsstokken norske arbeidere (Informant 1, 2015).

Internasjonalisering

På spørsmål om når bedriften vurderte internasjonalisering, forklarte Informant 1:

”Vi hadde internasjonalisering på agendaen fra begynnelsen. Fordi vi hadde en nettleter som produkt forsto de som startet selskapet at man måtte gå bredt i hele verden da alle kan bruke produktet”.

Viktigheten av nettverk ser ut til å være viktig. Om partnere og andre relasjoner svarer informanten at;

”de er partnere den ene dagen og motstandere neste dag. Vi kan være konkurrent med Microsoft den ene dagen, mens vi neste dag kjøper opp nettdivisjonen deres. Det er slik IT-bransjen har blitt”. ”Når det kommer til markeder vi ser etter er det avgjørende at vi har en partner, lovende samarbeid eller muligheter for samarbeid med telefoniaktører” (Informant 1, 2015).

Inngangsstrategier

Da intervjuer spurte om Bedrift 1 sine inngangsstrategier, ble følgende fortalt:

”En del av vekststrategien er at vi kjøper opp selskaper. I stedet for å ansette folk og vokse selv, så kjøper vi andre slik at vi kan vokse fortere. Vi kjøper de som er best innenfor områdene vi operer i og velger de som kan komplimentere vår eksisterende virksomhet” (Informant 1, 2015). Informanten forklarer også at bedriften bruker forskjellige inngangsstrategier for forskjellige markeder. Dette kan være JV, strategiske allianser eller som nevnt oppkjøp – der sistnevnte er mest benyttet.

Bedriften antas å strategisk planlegge inngangsstrategier og tilpasse disse etter behov og lokale forhold:

”Vi har et såkalt Corporate Development Team som ser på kandidater, og har mange selskaper i kikkerten. Så vurderer vi dem, og et fåtall som man velger å satse på ettersom om de passer inn hos oss.” og ”Når vi kjøper opp noe skal det komplimentere det vi allerede har. Vi kjøper ikke opp et selskap som leverer et identisk produkt med vår eksisterende portefølje” (Informant 1, 2015).

Et eksempel på tilpasninger til et lokalt marked er at bedriften har et Joint Venture med en kinesisk bedrift fordi det

”ikke var lett å komme inn. Vi har inngått et samarbeid med en kinesisk mobilaktør. Det er ikke nok med kinesiske ansatte, men du må ha samarbeid inn i apparatet. Vi setter alltid opp scenarier.” (Informant 1, 2015).

Initiering av internasjonalisering

Informant 1 forklarte at motivene for bedriften kom an på hva man skulle selge. Personen forklarte videre med et eksempel at for dem var;

”ikke Norge overhodet stort nok marked for en nettleser”

og antyder at bedriften har ansett markedet som internasjonalt fra begynnelsen;

”fordelen med internett er at det er internasjonalt by design”.

Med andre ord, produktet antas å være standardisert og ifølge informant burde en da se etter internasjonale markeder:

”når du har et produkt som er virtuelt bør man tenke internasjonalt. Ellers så går man fort glipp av noe” (Informant 1, 2015).

Det kan også se ut til at faste vekstmål er viktige for bedriften

”I 2010 begynte vi å kjøpe [selskaper innen mobil-reklame]. Nå har vi nærmere 270 oppkjøp.” (Informant 1, 2015).

Informant 1 legger vekt på rekrutteringsprosessen og at et godt samarbeid reflekteres av tillit;

”det er viktig å ha en god rekrutteringsprosess både på salgskonsulenter og ellers. At man finner ut av folks informasjon og vi spør gjerne etter motivasjon”. ”Det er viktig å ha folk man stoler på. At de gir riktige tall for eksempel ved inngåelse av samarbeid” (Informant 1, 2015).

Informant 1 trekker frem følgende som nøkkelfaktorer for suksess;

”fleksibilitet, tilpasning og ydmykhet for markedene man skal inn i”.

I tillegg finner informanten nettverk som viktig. Et eksempel på bruk av nettverket er i Afrika og en fordel med nettverket er at det kan pleie relasjoner.

4.3.2 Bedrift 5

År	Viktig Hendelse
1969	Bedriften blir etablert
1996	Eksport: Eksporterer til Sverige og Danmark
1996	FDI: Etablering av salgskontor i Sverige
2008	Eksport: Utvidelse av eksport til Nederland og Belgia
2013	Eksport: Utvidelse av eksport til Tyskland og Sveits

Tabell 10: Viktige hendelser for Bedrift 5

Introduksjon til bedriften

Bedrift 5 blir etablert i 1969. På denne tiden produserte bedriften skumgummi til møbelindustrien. To år senere starter bedriften produksjon av en skum-madrass, som er grunnlaget for drift i dag. Produktet var ansett som en forbedring av liknende produkter som var tilgjengelig på den tiden. I 1996 startet bedriften eksport til Danmark og Sverige og åpnet sitt første salgskontor i Sverige i 1996.

Bedriften er i dag produsent av kontinental senger med unike egenskaper, som er deres hovedprodukt. Bedriften produserer og selger også tilhørende produkter. Det at hovedproduktet kan stilles inn til personlige preferanser reflekteres også i bedriftens slagord; ”unike mennesker – unike senger”. Bedriften er per i dag aktiv i 10 Europeiske land inkludert Norge, Sverige, Danmark, Finland, Island, Belgia, Nederland, Frankrike, Sveits og Tyskland. Dog, den totale eksportandelen står kun for 26 % av det totale årlige salget hvorav Danmark har en andel på 15 % (Informant 5, 2015). Hovedkontoret og produksjonsanlegget er i Norge og bedriften har totalt ca. 100 ansatte hvorav 6 (salgsrepresentanter i utlandet) av disse er lokalisert i utlandet (Sverige, Danmark, Belgia, Nederland, Sveits og Tyskland) ved bedriftens salgsavdelinger.

Internasjonalisering

Leverandørene er viktige for bedriften.

”Vi bruker [leverandøren] i en del utviklings- og innovasjonsprosjekter. Det er utrolig viktig å jobbe tett med leverandørene for vår egen utvikling. Vi har begrenset med midler til utvikling og innovasjon selv så det er viktig å jobbe tett med de viktigste leverandørene” (Informant 5, 2015).

Nettverksutviklinger på leverandørsiden kan også fungere som en døråpner for bedriften i forhold til å utvide nettverket med nye leverandører/transportører:

”På leverandørsiden er [utvidelse av nettverk] mer logisk, og på transportsiden. Hvis en transportør som vi jobber tett med ser at det vi gjør er bra kan dette være en døråpner” (Informant 5, 2015).

Bedrift 5 holder fokus på markeder som er nære da effektivitet og vareflyt er viktige:

”Med leverandørene prøver vi å tenke kortreist og vi er opptatt av vareflyt og effektivitet. Vi har lokale [bedrifter] som leverer skum og trevare, vi har smådeler og plastikkdeler som leveres lokalt, så har vi sømning lokalt i visse perioder, og så har vi en del elektriske deler fra Tyskland, Sverige og Baltikum. Vi har latex fra Belgia, også har vi fjær fra Danmark” (Informant 5, 2015).

Inngangsstrategier

Selv om bedriften evaluerer markeder og tilsynelatende har nøye uttenkte planer, er inngangsstrategiene de samme til hvert enkelt marked. Med andre ord, produksjon foregår i Norge, mens produktet eksporteres indirekte til de internasjonale markedene. Informanten forklarer dette om bedriftens inngangsstrategier:

”Det første er å rekognosere og å bli kjent med markedet. Hva består markedet av, og der er det to-delt: Vi ser på hvilke aktører som driver med distribusjon i dag, og på distribusjonssiden ser vi på hvilke brands som finnes i markedet”...”Vi ser på fordeler/ulempene med ulike inngangsstrategier. Skal man gå utelukkende inn mot store kjeder eller store innkjøps-organisasjoner eller satser mer ”slow” med en-til-en forhandlere. Et geografisk område hvor man kun går for storbyer”.

Bedriften er også opptatt av å bygge få og solide markeder.

”[Vi sikter etter] få og solide markeder som gir oss bra fortjeneste” (Informant 5, 2015).

Initiering av internasjonalisering

Det er flere motiver som har kunnet bidratt til at bedriften ønsker å internasjonalisere seg. Av bedriftens hjemmesider, kan vi lese at på grunn av stor suksess i hjemme-markedet (Norge) på 90-tallet ga dette initiativ til et nytt salgskontor i Sverige.

”Madrasskolleksjonen ble på svært kort tid den mest solgte kolleksjonen på madrassmarkedet i Norge. I 1996 var [Bedrift 5] klare for å lansere produktet utenlands” (Bedrift 5-Hjemmeside).

For å opprettholde bedriftens vekstambisjoner og mulig mettet hjemme-marked har Bedrift 5 gått ut til utenlandske markeder. Informant 5 forklarer det på denne måten;

”[Internasjonaliseringen] er forbundet med vekstambisjoner. Vi har nådd et nivå i Norge som gjør det relativt sett vanskelig å få vekst i Norge kontra det å gå ut.”

Det blir også forklart at en drivkraft har oppstått på bakgrunn av et samarbeid med en annen aktør:

”[Ekspanasjon til utlandet i 1996] kom av at vi skrev en avtale med en kjede og de hadde distribusjon i Sverige og Norge så det falt seg naturlig” (Informant 5, 2015).

Bedriften har også proaktivt gått inn for å avdekke potensielle markeder med mulighet for vekst. Informanten forklarer:

”Det kan være landets økonomi og utvikling. Vi ser på hvilke markeder som har utviklingspotensial og vi ser på total utvikling til de landene vi opererer i”.

Informanten ønsker også å legge til viktigheten av myndigheter og støtteordninger;

”Innovasjon Norge har støttet oss (FRAM-prosjekt), og bransjeforeninger som jobber med myndighetene er også god støtte. Selv om vi er inne i [Tyskland] med noen leverandører i dag, så føler vi ikke at vi har lyktes enda, så vi har meldt oss på dette prosjektet [FRAM]. Det er 10 Bedrifter innenfor bransjer fra fashion, service til seng og møbel.”

Det er også faktorer som kan ha hatt negativ påvirkning på bedriften med tanke på dens vekst og internasjonalisering. Det er spesielt følgende som utpeker seg;

”Innkjøpsorganisasjoner med stor makt, valutautvikling og vår egen evne til å snu oss rundt” (Informant 5, 2015).

Informant 5 beskriver til slutt følgende råd for å minimere risiko og å unngå barrierer;

”Gjør god research, bruk kanaler som finnes ([eksempelvis støtteordninger/Innovasjon Norge]) og bruk ambassadene til å få forståelse og inngang”.

4.3.3 Bedrift 9

År	Viktig Hendelse
1873	Bedriftens forgjenger etableres
1920-1930	Bedriftens forgjenger starter innledende bil-produksjon Eksport: Sverige og Frankrike
1956	Bedriftens forgjenger starter produksjon av bildeler
1970-1980	Eksport: Bedriftens forgjenger eksporterer til Tyskland
1999	Restrukturering: Bedrift 9 etableres formelt
2001	Etablering: Bedriften etablerer salgskontor i USA (Detroit) - Salgskontoret blir lagt ned i 2004 og re-åpnet i 2013 Eksport: Bedriften starter eksport til Korea
2003	Etablering: Produksjonsanlegg etableres i Canada
2004	Solgt: Bedriften blir solgt bedrift i Østerrike
2008	Etablering: Bedriften etablerer produksjonsanlegg i Kina

Tabell 11: Viktige hendelser for Bedrift 9

Introduksjon til bedriften

Bedriftens forgjenger etablerer produksjon allerede i 1873. Denne bedriften skal vise seg å være starten på en kluster innen bilindustrien. Innledende bil-produksjon igangsettes på 1920-tallet og i 1956 starter produksjon av bildeler. Bedriften starter allerede eksport på 1920-tallet der Sverige og i noen grad Frankrike er de første eksportlandene. Med denne historien har bedriften eksportert bildeler til bil-bransjen allerede siden 1920-tallet. Bedriften gjør tre etableringer (greenfield) i perioden 2001-2008 og det er planlagt en ny etablering i Mexico (2018) som er ansett å være et fremvoksende marked. I 1999 restruktureres denne klusteren og Bedrift 9 og mer enn 30 uavhengige bedrifter etableres – der norske og utenlandske industribedrifter går inn som eiere i flere selskaper tilhørende til Bedrift 9. Et Østerriksk selskap kjøper Bedrift 9 i 2004 og er fortsatt i eierskap av bedriften per i dag.

Bedrift 9 produserer og eksporterer hjuloppheng i aluminium til flere store bilfabrikanter i Sverige, Storbritannia, Tyskland, USA, Canada, Kina og Korea – bedriften er altså tilstedet i 7 land i 3 regioner. Bedriftens eksportandel er, og har alltid vært, 100 % da det er ikke marked for dette i Norge. Den totale omsetningen for klusteren (Bedrift 9 er ansett som en divisjon i klusteren) er ca. 5 mrd. Kjernekompetansen til bedriften er produkt- og prosessutvikling, validering gjennom simuleringer og testing av varmt- og kaldt dannede aluminiumsprodukter. Produksjonsanleggene til bedriften ligger i Canada og Kina, i tillegg til i Norge. Det er 350 ansatte i Bedrift 9 hvorav 105 (Proff, 2015) av disse er lokalisert i Norge. Bransjen kjennetegnes med høy konkurranse der den bedriften med best produkt til lavest pris vinner kunden (Informant 9, 2015).

Internasjonalisering

Bedrift 9 opplever kulturforskjeller og ser viktigheten av en agent for å løse dette:

”[Inngangsstrategiene kan bli påvirket av] språk og kulturforskjeller. Hos for eksempel våre koreanske partnere hadde vi aldri hatt samarbeid uten en god agent jeg kjente der – vi hadde ikke klart dette på egenhånd” (Informant 9, 2015).

Informanten fremhever viktigheten av bedriftens nettverk på denne måten:

”Jeg har bygget nettverk inn mot tysk og svensk bil-industri og har i dag et stort nettverk via kolleger i bransjen. Det er et stort og vanskelig, globalt marked med store og krevende kunder. Som liten aktør er det viktig med gode kontakter og nettverk. Til tross for at jeg skal pensjonere meg har jeg blitt tilbudt å bli ett år til hvor jeg jobber på egne premisser for nettopp å vedlikeholde nettverket som bedriften er avhengig av.”. ”Vi følger kunden hvis den flytter til nytt marked”.

Inngangsstrategier

Informanten kan forklare at de bruker eksportløsninger med agent:

”Vi selger direkte. Kunden har et system og avtaler om å hente produktene her. Vi kan bruke en agent som hjelper oss med kommunikasjon”.

I land med større forskjeller i språk brukes i tillegg mellommenn:

”Det kan hende vi benytter oss av konsulenter som jobber sammen med oss for å få mer kunnskap om forholdene på det stedet det gjelder. Dette skjer kun i Korea i dag”.

Bedriften bruker vanligvis eksportløsninger for de fleste markeder og har brukt samme strategi siden oppstart:

”Ja, [strategien er den samme]. Vi diskuterer om vi skal ha et eget kontor for å komme nærmere kunden. For eksempel til Tyskland for viktige kunder der. Vi har ansatt én salgsmann og han sitter i Detroit [eget kontor] for å ha rask reaksjonsevne og havne nærmere kundene” (Informant 9, 2015).

Initiering av internasjonalisering

Informant 9 kan forklare følgende motiver for bedriftens ekspansjon internasjonalt:

”Kundekrav, spredning av risiko og prisforskjeller. Valutaforhold spiller en stor rolle: vi prøver å benytte oss av den valutaen kundene opererer med slik at vi slipper nettopp det store spriket i valutaforhold mellom deres lokale valuta og NOK”.

Bedriften har også ett unikt produkt, men har også fortrinn i produksjonsprosessen:

”Ett av produktene våre er helt unikt, og dette er patentert og gjelder bakakselen på bilen. På fremre har vi ikke unike produkter, men vi har konkurransefortrinn pga. at vi er dyktige på teknologien og materialet – måten å forme det på” (Informant 9, 2015).

Informanten kan forklare at støtte fra staten til R&D-prosjekter er svært viktig, og at det at bedriften er en del av et kluster gjør søkeprosessen lettere:

”[Enhetene i klusteret] gjør det enklere å blant annet søke om midler til utvikling og forskning hos staten som vi er avhengig av i våre utviklingsprosjekter”.

Informanten beskriver viktige nøkkelfaktorer for suksess på denne måten:

”Hold tritt med utviklingen i markedet slik at man kan ta høyde for de forskjellige forholdene [forhold: kundekrav, spredning av risiko, prisforskjell, valuta]”

4.4 Store bedrifter

4.4.1 Bedrift 3

År	Viktig Hendelse
1905	Bedriften blir etablert
1905-1939	Bedriften etablerer fabrikker og produksjon i Norge
1940-1959	FDI: Salgskontor åpner i Sverige. Salg starter i USA (via eksport)
1960-1969	FDI: Etablering av produksjonsfabrikk i Qatar
1978-1990	Oppkjøp: Bedriften gjør oppkjøp i Nederland, Sverige, Storbritannia, Tyskland og Frankrike. FDI: Terminal åpnet i Kina. Kontor i Zimbabwe.
1999-2003	Oppkjøp: Bedriften kjøper to produksjonsanlegg i Brasil JV: Bedriften inngår samarbeid (kjøpte kontrollerende andel) med et selskap i Sør-Afrika om felles produksjon og salg
2004-2005	Fisjon: Bedrift 3 fisjonerer fra moderselskapet FDI: Ny bedrift etableres i Tyskland. Ny prod. fabrikk i Nederland. Strategisk samarbeid: Bedrift 3 inngår partnerskap med russisk produsent Oppkjøp: Bedriften foretar oppkjøp (30 % andel) for å stryke posisjon i Asia
2006-2007	Strategisk samarbeid: Inngår strategisk samarbeid med bedrift i Kina Oppkjøp: Oppkjøp av bedrifter i Latin-America, Brasil, Storbritannia, Finland. Utskilling: Bedriften selger shipping-aktiviteter (mesteparten) JV: Fellesforetak opprettet med et selskap i Norge, et i India og et i Libya (de to sistnevnte for produksjon og markedsføring)
2008-2009	Nedsalg: Avhendelser for å fokusere på vekst i kjerneaktiviteter FDI: R&D senter åpnet i Kina JV: Fellesforetak åpnet i Libya
2010-2015	Strategisk samarbeid: Strategisk distribusjonsavtale i USA Oppkjøp: Oppkjøp av bedrift i Sverige

Tabell 12: Viktige hendelser for Bedrift 3

Introduksjon til bedriften

Bedrift 3 er en større bedrift i Norge med lang historie som startet fra 1905 og bedriftens utvikling reflekteres i Tabell 12 ovenfor over bedriftens viktigste hendelser gjennom tiden. Selskapet er delt inn i tre resultatenheter: Oppstrømaktiviteter er primærproduksjon av gjødsel, ammoniakk og ammoniumnitrat. Nedstrømaktiviteter er salg av gjødselprodukter og andre industrielle produkter (teknisk urea, salpetersyre, ammoniakk, nitrater).

Bedriften har i dag kontorer i mer enn 50 land, produksjon i 17 land og salg til ca. 150 land. Hovedkontoret er lokalisert i Norge. Produksjon er hovedsakelig i Europa, men bedriften har også produksjon Asia, Afrika, Latin-Amerika og Nord-Amerika. Det er i dag omtrentlig 900 (Informant 3, 2015) ansatte i Norge og ca. 12.000 ansatte på verdensbasis. Latin-Amerika og

Brasil er blant de største enkelt-landene. Bedriftens salg til utenlandske markeder er i dag ca. 80 %.

Internasjonalisering

Som vi kan se av historien til bedriften har den en lang historikk og er over 100 år gammel. Internasjonalt salg startet mellom 1940-1959 da bedriften etablerte salgskontor i Sverige, og samtidig startet salg til USA gjennom direkte eksport. Det var på bedriften;

”50-tallet gikk inn i magnesium, retrokjemi, olje og gass og aluminium, osv.”. ”Den store endringen skjedde dog på 60-tallet” (Informant 3, 2015) da bedriften åpnet produksjonsanlegg i Qatar.

Bedriften har siden konstant gjort oppkjøp, men også tilpasset strategiene i forhold til markedene da de har brukt strategier som JV, etableringer (Greenfield og Brownfield; horisontalt og vertikalt (Informant 3, 2015)) og strategiske samarbeid. For å gå inn i Afrika brukte bedriften agent og etablerte også salgskontor. Informanten forklarer følgende om partnere og relasjoner;

”For hoved-råstoffet så er det stort sett monopolselskaper som for eksempel store gass-selskaper, der er det ingen relasjon. Tilgjengeligheten er stor, og det kommer frem til hvem som har størst forhandlingsstyrke for å få rett pris. På noen av råstoffene er det færre tilbydere og vi trenger spesifikke kvaliteter, så det er viktig med en felles forståelse og et langsiktig samarbeid.”.

Inngangsstrategier

Informant 3 (2015) forklarer at planlegging av strategier tilpasses hvert marked:

”I Europa kjøpte vi oss inn. I Afrika var vi ikke etablert på produksjon, så der har vi gått inn med kunnskap om hvordan man gjødsler på en god måte, og bygget opp allianser med distribusjon og kundedebde. Vi etablerte altså salgskontor og brukte agent – da eksporterer vi fra Norge eller andre produksjonssteder dit. I Brasil har vi en kombinasjon, men der er det mer markedskunnskap enn spesialiserte produkter”.

”Vi har en strategigruppe som analyserer og finner ut hvilke bedrifter som er til salgs og hvordan selskapene passer inn i produktporteføljen vi har, og hvilke synergieffekter vi kan få ved å kjøpe de” (Informant 3, 2015). Bedriften bruker også direkte eksport for å gå inn i nye markeder. Bedriften benytter da både distributører og agenter.

Initiering av internasjonalisering

Informant 3 forklarer de internasjonale motivene på denne måten:

”Vi ønsker å være store i de markedene vi er i. Vi sier vi vil være blant de tre største i det markedet i et land – vi er ikke så opptatt av hvor mye vi vokser per år, men har heller fokus på lønnsom vekst.”, ”vi har to linjer hvor den ene er gjødsel, og den andre er industriprodukter. For industri-linjen er vi opptatt av å ta et markedssegment på mellom 20-30 % av total omsetning, delvis for å spre risiko og for å korrigere for konjunktur-svingninger”.

Under samtalen fanges det opp at bedriften kan ha hatt problemer med samarbeidspartner og forsøkt å redusere barrierer ved å øke eierskap:

”I starten hadde vi en del JV med i alt fra 25 % og oppover, men vi så at JV var vanskelig å håndtere. I Australia prøvde vi oss med JV, men vi fikk problemer med samarbeidspartneren som ikke fulgte reglene for god forretningsførsel, så der kjøpte vi oss opp til 100 %.”.

Andre barrierer bedriften oppfatter er:

”Det er ledelseskapasiteter har bremsset vekst. Man må nok gruppere tilstrekkelig mennesker med riktig kompetanse. Vi forsøkte å kjøpe et stort selskap i USA, men da vi var omtrent enige kom noen andre med et høyere bud så vi trakk oss”; ”Vi ønsker å ekspandere i den del land med lav lønn, men som er litt politisk ustabile. Vi gikk inn i Libya da Gaddafi var statsleder, og det så lovende ut. Det viste seg at vi tok feil. Vi har prøvd å få inn i Angola, men kom ikke inn pga. at vi følte de ikke opererte etter våre etiske verdier – hvordan skal du drive etisk når landet er gjennomsyret av korruptjon?” (Informant 3, 2015).

Informant 3 trekker til slutt frem nøkkelfaktorer for suksess: ”Ha et konkurransedyktig produkt, ha en organisasjon og mennesker som forstår markeder slik at de kan tilpasse produktet etter markedsbehov. Det viktigste for vekst er kunnskap om markedet”.

4.4.2 Bedrift 6

År	Viktig Hendelse
1899	Bedriften blir etablert
1960-1970	Eksport: Bedriften starter eksport (Nord Europa)
1980-1990	Oppkjøp: Bedriften kjøper to produksjonsanlegg i Sverige
1990-2000	Oppkjøp: Bedriften kjøper tre produksjonsanlegg i Sverige JV: Fellesbedrift (for råmaterialer) med to svenske industrigrupper åpnet i Sverige
2001	Bedriften får finske eiere
2004	Oppkjøp: Bedriften kjøper åtte produksjonsanlegg i Sverige
2006	Bedriften får norske eiere
2009	Oppkjøp: Bedriften kjøper ett produksjonsanlegg i Danmark
2010	Opphør: Fellesbedriften med de svenske industrigruppene opphører
2011	Oppkjøp: Bedriften kjøper ett produksjonsanlegg i Sverige
2013	Eksport: Begynner eksport til Kina

Tabell 13: Viktige hendelser for Bedrift 6

Introduksjon til bedriften

Forgjengeren til bedriften blir opprinnelig etablert i 1877 av fire venner. Som følge av at en av personene går bort kjøper de gjenværende tre vennene opp bedriften og Bedrift 6 blir stiftet i 1899. Bedriften produserte på den tiden kjerrehjul og landbruksverktøy og har siden produsert tre-mekaniske produkter i flere varianter før bedriften nå er delt inn i tre divisjoner; tømmer, treverk og byggesystemer. Hver av disse enhetene står for 3 mrd. i omsetning for totalt 9 mrd. Bedrift 6 startet eksport på 60-tallet da bedriften hadde stor hus-produksjon og var en av Norges største enebolig-byggere.

Bedrift 6 består i dag av 52 aksjeselskaper der ca. halvparten hver er i Norge og Sverige. Med andre ord, bedriftens produksjonsanlegg er lokalisert nært hverandre hovedsakelig i Norge og Sverige, men har også to i Danmark. Grunnen for dette er at kvaliteten på råstoffet er best i de nordlige områdene fremfor lenger sør (Informant 6, 2015). Bedriftens eksportmarkeder er i dag fordelt på ca. 40 land i 6 regioner. De viktigste markedene betegnes som Norge, Sverige, England, Danmark og Tyskland. Bedriften har vekstmarkeder i Kina, Egypt og Nord-Afrika (Informant 6, 2015). Bedriften har totalt 3300 ansatte (Informant 6, 2015). Markedet kjennetegnes av mange konkurrenter hvorav de største blant annet er basert i Sverige, Finland, Tyskland og Østerrike (Informant 6, 2015).

Internasjonalisering

Informanten forklarer om hvorfor bedriften foretrekker markeder som ligger nærmere Norge og Sverige som første markeder før videre spredning:

”[Vi går etter nære land først] pga. enkelhet. Det er også kostnad på frakt. For eksempel er det billigere å frakte i Europa enn det er til oversjøiske destinasjoner, selvsagt”.

Det er også viktig for bedriften at markedet er satt sammen på en slik måte at produktet er attraktivt, fremfor at markedet foretrekker billigere løsninger. Informanten gir et eksempel:

”Når vi prøvde oss i India fant vi ut at det ikke var noen vits pga. at de brukte de aller billigste materialene til forskaling, og det er ikke hensiktsmessig å sende dyre kvalitetsprodukter fra Norge eller Sverige helt til India”.

Inngangsstrategier

Inngangsstrategiene til bedriften er hovedsakelig eksport. Bedriften starter med indirekte eksport med distributør før bedriften endrer strategi til direkte eksport:

”I starten var eksporten rettet mot Nord-Europa, og så videre sørover i Europa. Nå er det mer satsning mot nye markeder som i Kina, Japan, Midtøsten, Nord-Afrika – over hele verden egentlig. Når man starter et nytt marked har det ikke vært direkte på industri først, men gjennom grossist og importør for å komme i gang. Etter hvert som vi har fått opp volumene har vi gått bort fra mellomledd og over til sluttbrukere” (Informant 6, 2015).

Bedriften bruker direkte eksport gjennom distributører og agenter.

Informanten forklarer også at når bedriften får bedre kjennskap og erfaringer med markedet så etablerer de salgskontor:

”Etter hvert som vi lærer kunden å kjenne vil vi etablere kontor der de er, men det forutsetter at det er en kritisk masse som kan forsvare kostnadene med egne kontorer. Vi har egne kontorer i noen markeder, ellers altså stort sett agenter i importørlandene”. Informanten kommer med et eksempel: ”Vi har for eksempel begynt å eksportere til Kina de siste to år. Det som er under vurdering nå er om vi skal åpne eget kontor i Kina da vi har lært markedet å kjenne og fått en del kontakter som blir et nettverk vi kan bruke”. ”[Partnere og relasjoner] er viktig. Særlig kunderelasjonen.

På grunn av at det er så mange tilbydere må vi skille oss ut ved å skape god kontakt med kunden i det markedet man opererer i".

Bedriften går også bredt ut til flere markeder fremfor å bygge få solide markeder:

"Vi går heller bredt. Vi undersøker muligheter for om det er et operativt marked eller ikke" (Informant 6, 2015).

Det kan også se ut som om bedriften har en pragmatisk tilnærming til inngangsstrategier da strategiene i utgangspunktet er basert på engasjement og erfaring (eksport, nevnt tidligere), men også at bedriften tester markedet. Med andre ord, bedriften reagerer der det viser seg å være problemer eller der lønnsomheten ikke er som ønsket. Informanten forklarer:

"Vi hører om eller registrerer at det er salg på det og det markedet. At noen har kommet inn på et marked for å undersøke mulighetene. Polen er for eksempel et sted hvor vi har 7-8 innganger hvor vi prøver oss frem – hva duger/hva duger ikke. Vi sjekker finansiell styrke på kundene for å avgjøre om vi har tro på om de kan møte våre betalingsbetingelser osv. Vi tar en ting av gangen for å finne ut hva som er optimalt". "Vi har [endret inngangsstrategier ofte]. Det har vært utfordringer i forskjellige forbindelser – om vi skal ha stedelig agent for eksempel".

Initiering av internasjonalisering

Informant 6 kan forklare at økonomisk målsetting er en viktig faktor i strategiprosessen for bedriften når den velger marked. I tillegg er bedriften i konstant vekst:

"Økonomisk målsetting er punkt nummer en. Ved valg av nye markeder ser vi på muligheter om å kartlegge hva slags produkter de bruker i forskjellige markeder til de forskjellige segmentene for å se om våre produkter passer. Så prøver vi å gjøre en vurdering på om lønnsomheten vi ønsker kan oppnås". "Ja, [vi planlegger å utvide] hele tiden. Industrien er i strukturell utvikling, og det er mange aktører som har blitt borte med årene. Mange har blitt slått sammen ved en struktur-rasjonalisering som ikke er ferdig på noen måte". "Det må være et marked som er i utvikling, og har potensial for lønnsom omsetning på den type produkt vi leverer, med komparative fordeler".

Bedrift 6 går etter markeder der produktene passer og hvor det er etterspørsel i markedet som samsvarer med lønnsomhetsmålsettingen, beskrevet ovenfor. Informanten forklarer:

”Det er en fordel å komme til de landene som etterspør de produktene vi kan produsere bedre enn hva eksisterende aktører kan i det landet. En ulempe er om situasjonen er motsatt av den som er beskrevet over hvor etterspørselen etter lav-kvalitets-produkter er høy, og etterspørselen etter kvalitetsprodukter er lav”.

Informant 6 kan forklare at en av hovedårsakene for internasjonaliseringen er fordi det norske og svenske markedet er for små i forhold til det bedriften produserer. For å kunne dekke inn for eventuell utnyttet kapasitet eller overproduksjon har bedriften også operert i utenlandske markeder:

”[Vi internasjonaliserer] fordi vi har en produksjonskapasitet som er vesentlig høyere enn det som det er etterspørsel etter i Sverige og i Norge. Derfor har vi internasjonalisert lenge. Det har vært nødvendig fra en tidlig fase. Hjemmemarkedene har blitt ansett som for små for vår kapasitet, og dette har gjort at vi har måtte se ut i verden”.

De viktigste barrierene for bedriften er valutasvingninger:

”[Valutasvingninger] har mye å si. Det svinger mye, men det har vært positivt det siste året. Vi selger i utenlandsk valuta, så valutasikring er viktig for oss” (Informant 6, 2015).

Andre barrierer blir beskrevet som tollbarrierer, selv om disse blir svakere med tiden:

”Det er mindre og mindre, men vi har stadig noen tollbarrierer. Som for eksempel Japan har man forskjellig toll på import av trelast på forskjellig type tømmer” (Informant 6, 2015).

Informanten beskriver samarbeid med myndigheter og myndigheters rolle som viktig for bedriften. Bedriften har påvirket byggeforskrifter slik at disse er omtrentlig like de i Norge. Dette er dog en langvarig prosess og informanten anbefaler gå på et høyere politisk nivå fremfor at en enkelt aktør prøver alene:

”Myndigheters rolle er avgjørende. I Kina kunne ikke tre brukes i bygninger fordi det brenner, men da brukte vi opplæringsprogrammer for arkitekter for å vise at man kunne bygge bygningene slik at dette ikke ble et problem. Dette har vi jobbet med i mange år. Vi har nå byggeforskrifter i Kina som er omtrent som våre her i Norge. [Et råd kan være] for eksempel i Kina får man ikke endret byggeforskrifter ved at en enkelt aktør tar grep, man må gå på et høyere nivå. Vi opererer på et høyt politisk nivå for å få fjernet inngangsbarrierer i EU, Canada og USA”.

Informanten avslutter med å gi tips om hvilke nøkkelfaktorer som er viktige for suksess:

”Rett produkt til rett tid, og man må opparbeide seg lønnsomhet. Ellers er det tilstedeværelse”

4.4.3 Bedrift 7

År	Viktig Hendelse
1904	Bedriften blir etablert
1963	Samarbeid: Bedriften slår seg sammen med en amerikansk bedrift
1972	Fusjon: Bedriften fusjonerer med en norsk bedrift
1980	Oppkjøp: Bedriften kjøper 7 produksjonsanlegg i Norge, USA og Canada
2005	Oppkjøp: Bedriften overtar et aluminiums-profil selskap i Sverige Innkjøp: Bedriften kjøper seg inn i en norsk bedrift (23 %) Solgt: Bedriften blir solgt til en større norsk bedrift
2011	Solgt: Bedriften blir solgt til en kinesisk bedrift

Tabell 14: Viktige hendelser for Bedrift 7

Introduksjon til bedriften

Bedrift 7 blir etablert tilbake i 1904. Entreprenørens motiver for å starte denne bedriften var for å skape et stort industri-selskap med internasjonale holdninger og perspektiver. I 1919 eier bedriften allerede 51 forskjellige bedrifter inkludert et par store norske. Dog, de fleste bedriftene blir solgt under ”den store depresjonen” (1920 til -30-tallet). Bedrift 7 patenterer i 1917 en smeltemetode som per i dag også er høy-aktuell (75 % av verdens smelteverk bruker fortsatt denne metoden). Bedriften fusjonerer i 1972 med et norsk selskap og blir Norges største industri-selskap. I perioden 1958 til 2009 produserer bedriften aluminium. En samarbeidspartner (fra 1963 til 2009, 50-50% eierforhold) tar over produksjonen. Dette kommer av en byttehandel der en større bedrift (eiere mellom 2005-2011) bytter aluminiums-delen mot denne amerikanske bedriftens eierandeler i et svensk aluminiums-selskap. I dag eies bedrift 7 av et kinesisk selskap, men hovedkontoret er fortsatt i Norge.

Bedrift 7 sine forretningsområder er i dag silisium materialer, støpe-produkter, karbon og solar. Bedriften har produksjon i Europa, Nord- og Sør-Amerika, Asia og Afrika. Kundene tilhører solarindustrien, stål- og støperiindustrien, kjemisk og elektronisk industri og aluminiumsindustri i til sammen ca. 60 land (Informant 7, 2015). Det er totalt ca. 2000 arbeidere i bedriften hvorav 1127 (Proff, 2015) av disse er lokalisert i Norge. Salget til internasjonale markeder står for 95 % av totalt salg. Spredningen og de viktigste markedene er ansett som Europa og Midtøsten (ca. 50 %), Asia (ca. 35 %) og resten i Nord- og Sør-Amerika. Bedriften opererer i et marked der den er én av to store aktører som dominerer og resten er små konkurrenter, som leverer svak kvalitet (Informant 7, 2015).

Internasjonalisering

Inngangsstrategiene er typisk planlagt som en gradvis prosess. På spørsmål om bedriften starter internasjonalisering med eksport (m/distributør og agent) før den trinnvis bygger ut hvis den ser behov for det, svarer informanten følgende:

”Ja. Det er en god beskrivelse. Det er en ganske typisk måte å gjøre det på. Man må bli kjent med markedet først på en eller annen måte”.

Inngangsstrategier

Selve strategiene ser ut til å være bestemt i forhold til velprøvde metoder som har fungert tidligere og som systematisk brukes ved internasjonalisering:

”Vi har en tommelfinger-regel: Når det er små kunder så lønner det seg å ha distributører som også selger andre ting. Altså små kunder vi selger mindre enn én kontainer til av gangen. Agenter bruker vi på land som har språk-barrierer og som har andre barrierer som er vanskelig å komme gjennom når man er utlending. For de store kundene reiser vi bare rett ned til dem fra Norge” (Informant 7, 2015).

Bedriften bruker både oppkjøp og greenfield som inngangsstrategier, men informanten forklarer at bedriften helst bruker organisk vekst. Eksport-metodene kan beskrives som både direkte og indirekte.

Initiering av internasjonalisering

Det er ikke kun den internasjonale holdningen til selskapet som skaper grobunn for eksport og internasjonale operasjoner. Informant 7 gir et eksempel, med henblikk mot silisiumdivisjonen, der en ny teknologi sørget for et nytt marked. Salg startet først i Norge, men markedet ble etter hvert for lite og bedriften så muligheter i utenlandske markeder. Bidrag fra myndigheter har også vist seg å være viktig i prosessen:

”[Bedrift 7] oppfant en teknologi på rensing av de skorsteinene som går ut av fabrikkene. Fra denne rensingen kom det masse støv som ble ett avfallsproblem. Det er et problem å finne et sted å lagre det, og vi jobbet mye med applikasjoner av det. Da solgte vi først til Norge så ble det for lite, og da bestemte vi oss for å gå ut til utlandet for å få de store markedene. Det ble en nødvendighet. Da vi gikk ut hadde vi G. H. Brundtland som var opptatt av miljø, så hun fikk igjennom bruken av vår teknologi på fabrikker i Norge. Derifra solgte vi teknologien utover i Europa og de fikk mikro-

silisium som en del av betalingen. På den måten etablerte vi kontorer rundt om i verden. Dette var fra 80-tallet”

Bedriftens ledelse og egenskaper for å se muligheter er en viktig faktor for vekst i nye markeder. Informanten forklarer med et eksempel at selv om etablering og vekst i utlandet er planlagt, kan det også forekomme tilfeldigheter:

”For 10 år siden så etablerte vi oss i Singapore, og den gang hadde vi en diskusjon angående en distributør. Vi hadde en distributør der nede og da så vi at det kom en vekst i området som gjorde at vi hadde et businesscase over to år”.

Bedriften undersøker også markedene etter fastsatte mål før bedriften velger å gå inn i et marked:

”Vi ser også om det er behov for infrastruktur, om det er vekst i markedet, og om det finnes noen potensielle kunder i markedet” (Informant 7, 2015).

Informanten forklarer om bedriftens barrierer:

”For oss er det viktig med å få klarering fra de forskjellige landene, men derimot valutakursene er noe av det vanskeligste”. ”Mangel på ressurser [har bremset inngang til nye markeder]”.

Informanten gir til slutt tips for internasjonalisering:

”Du er nødt til å ha lokale folk fordi du ikke har tid til å reise fra Norge. Du må la kundene ha mulighet til å ha kontakt med deg på sitt språk”. [Et råd for å unngå barrierer er også å bruke] forsikringsselskaper og din egen kreditt. Ha [også] internasjonale ansettelse – få lokale ansatte der du vil inn. Tilpass deg til det lokale markedet.”.

4.4.4 Bedrift 8

År	Viktig Hendelse
1957	Bedriftens forgjenger starter produksjon av bildeler til Svensk bedrift (eksport)
1958	Bedriften blir åpnet som en divisjon hos forgjengeren
1987	Fisjon: Ansatte kjøper divisjonen og bedriften blir formelt etablert
1989	Solgt: Bedriften blir solgt til et svensk investeringsselskap
1990-1999	Solgt (1990): Bedriften blir solgt til to norske bedrifter Oppkjøp: Bedriften kjøper to bedrifter i Sverige Etablering: Bedriften etablerer produksjonsanlegg i Brasil og Mexico Solgt (1999): Bedriften blir solgt til et svensk investeringsselskap
2000-2009	Børsnotering: Bedriften blir børsnotert Etablering: Bedriften etablerer ett teknologisenter i USA, produksjonsanlegg i Polen og Kina Oppkjøp: Bedrifter kjøper produksjonsbedrift i Korea, holdingselskap i Storbritannia, to produksjonsanlegg i USA
2012	Etablering: Bedriften etablerer et elektronisk kompetansesenter i Canada

Tabell 15: Viktige hendelser for Bedrift 8

Introduksjon til bedriften

Bedrift 8 har historie tilbake til 1957 da bedriftens forgjenger startet produksjon av bildeler for en svensk bedrift. Året etter øker engasjementet til den svenske bedriften ved at en annen type bildel produseres. Samtidig blir denne delen av forgjengerens virksomhet åpnet som en egen divisjon i selskapet. Divisjonen ble i 1987 kjøpt av de ansatte i forgjengeren og Bedrift 8 blir dermed fisjonert ut og formelt etablert. Frem til i dag har bedriften blitt solgt frem og tilbake mellom norske og svenske eiere. I dag er bedriften børsnotert (siden 2001)

Bedriften er en global produsent av bildeler til kjøretøy-industrien. Bedriftens omsetning er på ca. 9 mrd. Kundene er alle lokalisert i utlandet og dermed er eksportandelen til utlandet på 100 %, noe det også har vært fra starten av. Det er i dag ca. 10.000 ansatte fordelt på kontorer i ca. 20 land hvorav totalt 579 (Proff, 2015) er ansatt i Norge. Bedriften er i dag representert i alle regioner (Informant 8, 2015).

Internasjonalisering

Markedet og den utenlandske tilstedeværelsen til bedriften er avhengig av kunden. Det forekommer også at bedriften må flytte dersom kunde gjør det. Det kommer frem at nettverket har en tydelig påvirkning på bedriftens strategier.

”Det som er mest utpreget er de store bil-produsentene. Disse ønsker en tilstedeværelse i hele verden. For eksempel GM produserer sine biler i USA, Asia og

Europa. De vil ha samme underleverandør til bilene i alle verdensdeler. [En bedrift] i Sverige har startet to nye fabrikker i Kina. Vi må være med de til Kina, og lage våre produkter – er ikke vi der tar andre plassen. [Et annet eksempel er at] vår etablering i Brasil var stort påvirket av [at en svensk kunde] var der og ville at vi skulle være på det samme stedet’

Inngangsstrategier

Bedriftens internasjonaliseringsprosess foregår i hovedsak gjennom oppkjøp og FDI. Informanten forklarer detaljert angående bedriftens vekst:

”Tilbake når jeg startet i 1994 så hadde vi 400 ansatte i Norge. Hvis vi da så i krystall-kula så vi at arbeidskostnaden i Norge ville være dyr i forhold til andre land, og vi ville ikke hatt troverdighet opp imot de store kundene hvis vi ikke hadde produksjonsfasiliteter i andre land. Da startet vi vår internasjonaliseringsvirksomhet – med internasjonale kunder – dog med de svenske. Vi kjøpte en bedrift i Sverige, med fabrikker i England og en i USA. Da vi kjøpte den svenske bedriften var dette enklere enn andre på grunn av kulturforskjeller. Vi lærte mye av å ha virksomhet i England og USA. Vi fortsatte fordi vi måtte bli større [ant. ansatte] for å være troverdige etter oppkjøpet. Vi fortsatte oppkjøp. Opprettet greenfield-operation i Sør-Amerika, Asia og Mexico. Det var vår internasjonaliseringsprosess for å etablere produksjonskapasiteter nærmere kunden. Dette gir billigere arbeidskraft enn det er i Norge. Vi har gjort 7-8 forskjellige oppkjøp – to av disse større enn oss selv. Det er såkalt Brownfield hvor du kjøper et firma eller produksjonsanlegg. Acquisition-oppkjøp er mer brukt enn greenfield. Disse to er de viktigste for vekst – og ha god innovasjon. Fordelen med oppkjøp er at man kan få ny teknologi relativt raskt på plass, og en god relasjon til en kunde. Ulempen er at a) man har en tendens til å betaler mer enn virksomheten er verd og b) at du ha kulturelle problemer med å innordne eksisterende virksomhet i ny virksomhet”.

Bedriftens ledelse bestemmer strategi ut ifra sammenlikninger og evalueringer av alternativer.

Det kan virke som om bedriften legger mer vekt på innovasjoner til eksisterende marked, fremfor å utvide til nye markeder. Det kan også virke som om bedriften er inne i de viktigste markedene allerede:

”Hvert businessområde har hver sin årlige strategiprosess på våren som kulminerer med at man presenterer den strategien for selskapets ledelse og styret. Så lenge ting er besluttet i denne strategiprosessen så er det bare for business-enhetene å jobbe mot denne strategien. Dette kan være utvikling av en ny type produkt eller del-produkt, på en generisk måte eller mot en kunde, eller ny business”. ”I dag er vi en internasjonal bedrift og er tilstedet i alle de viktige områdene innenfor bilindustrien”. (Informant 8, 2015).

Initiering av internasjonalisering

Bedriften motiver er relatert til vekstmål. Innovasjon er også en viktig del av fremtidig vekst:

”Vi har planer om vekst i gitte perioder. Vi skal for eksempel double omsetningen, slik som alle internasjonale selskaper har som mål. På business områdene er det viktig vi er nr. 1, 2 eller 3 på. Produktinnovasjon er et av de viktigste områdene å være nr. 1 på” (Informant 8, 2015).

Den generelle målsettingen til bedriften er å ha få solide markeder og utvikle seg med de store aktørene, fremfor å være tilgjengelig i mange markeder. Informanten forklarer:

”Vi vil tilrive oss en sterk posisjon innenfor de produktområdene vi har globalt. Vi vil mye mer ha en ordre med Audi, BMW, Daimler enn en liten indisk spiller. Mange av produktene våre går inn til komfortmarkedet mot personbiler med ventilerte seter, osv. Det finner du ikke på de billigste bilene. Vi vil heller ha noen av de bedre kundene enn alle. Det er en risiko for oss når vi lanserer et nytt produkt – for eksempel at vi bruker 2-3 år på produktutvikling som brukes i en bil som kanskje trekkes fra markedet etter 2mnd.”

Andre motiver bedriften har for internasjonalisering er i form av lavere kostnader som følge av lokal produksjon:

”Kostnader i forbindelse med arbeidskraft, produksjon, transport gjør at man har et behov for lokal produksjon” (Informant 8, 2015).

Konkurransesituasjonen er viktig for utviklingen av bedriftens produkter og generelle konkurranse-dyktighet:

”[Konkurranse er] svært viktig. Hvis vi ikke er blant de beste får vi ingenting. De største kundene liker å ha 1-3 underleverandører som konkurrerer mot hverandre, og da er det viktig å kunne skille seg ut ved å være nummer én”.

I bedriftens marked i Brasil har myndighetene også en barriere i form av krav til lokal produksjon (40 % import).

”Brasilianske myndigheter har pålagt import-duty som et krav om at 60 % skal være av lokal virksomhet. Det er kun lov med 40 % kjøpsandel som an være importert” (Informant 8, 2015).

Informanten nevner også følgende barrierer:

”Vi har møtt på språkproblemer, krav om korrupsjon som vi ikke ønsker og andre kulturer hvor noen har ment at det skal være større forskjell på ledelse og ansatte”.

Bedrift 8 unngår markeder med høy risiko. I tillegg hentes det inn informasjon om markedet:

”[Politisk miljø:] For eksempel har vi valgt å ikke etablere oss hos en produksjonsbedrift i Russland på grunn av at vi tror ikke det er mulig å gjøre det på en god måte og å drive hvit business”. ”[Vi undersøker] kostnader fremover – hvordan tror man at inflasjonen blir i det landet og tilgang på arbeidskraft” (Informant 8, 2015).

Informanten har følgende tips for internasjonalisering:

”Hvis du skal etablere et kontor, så finn deg noen du stoler på. Som du kan besøke og få hjelp av slik at man ikke blir rundlurt”.

4.5 Oppsummering

I dette kapittelet har case-bedriftene blitt presentert samt de viktigste empiriske data med bakgrunn i intervjuene er blitt beskrevet. Først ble de viktigste hendelsene i bedriftens historie fremvist, før bedriftene ble presentert med en kort innledning. Deretter har empiriske funn blitt beskrevet under bedriftens internasjonaliseringsprosesser og inngangsstrategier samt initiering av internasjonalisering. Viktigste empiriske data har også blitt trukket ut og samlet i Tabellene 16a;16b;17a;17b for å gi en bedre oversikt over hvordan bedriftene skiller seg fra hverandre. Disse tabellene vil dessuten danne grunnlaget for analysen i påfølgende kapittel.

	Segment (S/M/L)	Valg av inngangsstrategi	
		Strategisk planlegging	Inngangsstrategi
Bedrift 1	Medium	* Strategisk regel	* FDI (Oppkjøp) * Joint Venture * Strategiske samarbeid
Bedrift 2	Liten	* Naiv regel	* Eksport (Direkte, Indirekte)
Bedrift 3	Stor	* Strategisk regel	* Strategiske samarbeid * Joint venture * FDI (Greenfield, oppkjøp, brownfield) * Eksport (Direkte)
Bedrift 4	Liten	* Naiv regel	* Eksport (Direkte, Indirekte)
Bedrift 5	Medium	* Naiv regel	* Eksport (Direkte)
Bedrift 6	Stor	* Pragmatisk regel	* Eksport (Direkte) * FDI (Oppkjøp, greenfield)
Bedrift 7	Stor	* Pragmatisk regel	* Eksport (Direkte, indirekte) * FDI (Oppkjøp, greenfield)
Bedrift 8	Stor	* Strategisk regel	* Eksport (Direkte, Indirekte) * FDI (Greenfield, oppkjøp, brownfield)
Bedrift 9	Medium	* Pragmatisk regel	* Indirekte eksport (agent) * FDI (Greenfield)
Bedrift 10	Liten	* Pragmatisk regel	* Eksport (Direkte, Indirekte) * FDI (Greenfield)

Tabell 16a: Valg av inngangsstrategi

	Segment (S/M/L)	Valg av inngangsstrategi (forts.)	
		Endring i inngangsstrategier over tid	Betydning av nettverk
Bedrift 1	Medium	* Startet med samarbeid * Oppkjøp siden 2010	* Viktig
Bedrift 2	Liten	* Kun eksport	* Svært viktig
Bedrift 3	Stor	* Startet med FDI: Salgskontor. eksport (1940-tallet) * FDI: Greenfield (1960- og 1970-tallet) * FDI: Oppkjøp (1990)	* Mindre viktig
Bedrift 4	Liten	* Kun eksport	* Essensielt
Bedrift 5	Medium	* Kun eksport	* Viktig
Bedrift 6	Stor	* Starter med eksport 1960-tallet (Indirekte deretter direkte) * Oppkjøp har fåregått siden 1980 (Skandinavia) * Går inn med lav risiko og øker engasjement	* Viktig
Bedrift 7	Stor	* Starter inngang til nye markeder med eksport * FDI i de markeder med vekst-potensiale * Går inn med lav risiko og øker engasjement	* Mindre viktig
Bedrift 8	Stor	* Hovedsakelig eksport * FDI (for å komme nærmere kunde)	* Svært viktig
Bedrift 9	Medium	* Kun eksport * FDI (for å komme nærmere kunde)	* Svært viktig
Bedrift 10	Liten	* Forsøk på kun eksport i starten * Salgskontor (markedsføring og salg)	* Svært viktig

Tabell 16b: Valg av inngangsstrategi (fortsettende)

Initiering av internasjonalisering					
	Segment (S/M/L)	Motiver	Triggere	Barrierer	Nøkkelfaktorer for suksess
Bedrift 1	Medium	* Hjemme-marked: Lite * Vekstmål * Muligheter i utenlandsk marked	* Observant ledelse	* Barrierer reduseres ved å skape tillit	* Tilpasningsdyktighet, fleksibilitet og ydmykhet til markedene
Bedrift 2	Liten	* Hjemme-marked: Lite * Ledelsens ønske * Unikt produkt * Muligheter i utenlandsk marked * Skattefordeler	* Observant ledelse * Finansiering (Øk.støtte innovasjon Norge)	* Konkurransen forsøkes redusert med nettverksbygging	* Stayer evne * Kundeorientert
Bedrift 3	Stor	* Profittmål	* Observant ledelse	* Vanskeligheter ift JV * Ledelseskapasitet * Korrupsjon * Politisk ustabilitet * Korrigerer for konjunktursvingninger * Spre risiko	* Tilpasse produkt etter markedsbehov * Kunnskap om markedet
Bedrift 4	Liten	* Ledelsens ønske * Unikt produkt * Skattefordeler	* Etterspørsel i markedet * Spesielle interne hendelser * Observant ledelse	* Dyrt produkt. Kan ikke selges til lav-kost land * Ledelse * Proteksjonistiske innkjøpere	* Sammensetn. av ansatte * Gründerne (drive/glød) * Tilpasningsdyktighet * Unikt produkt
Bedrift 5	Medium	* Vekstmål * Hjemme-marked: Lite og mettet * Muligheter i utenlandsk marked	* Partnere i nettverket * Bransjeforeninger	* Forskjeller i produkt spesifikasjoner * Valutasvingninger * Kjøpers forhandlerstyrke	* Gjør research * Ambassader for forståelse og inngang til marked * Søk etter støtteordninger

Tabell 17a: Initiering av internasjonalisering

Initiering av internasjonalisering					
	Segment (S/M/L)	Motiver	Triggere	Barrierer	Nøkkelfaktorer for suksess
Bedrift 6	Stor	* Profittmål * Muligheter i markedet * Overproduksjon/utnyttet kapasitet * Hjemme-marked: Lite og mettet * Nærhet til utenlandske kunder	* Observant ledelse	* Valutasvingninger * Tollbarrierer * Undersøker markedet * Samarbeid med myndigheter	* Tilstedeværelse * Profesjonalitet (rett produkt til rett tid)
Bedrift 7	Stor	* Entreprenørens (ledelsens) ønske * Hjemme-marked: Lite og mettet	* Etterspørsel i markedet * Observant ledelse	* Valutasvingninger * Mangel på ressurser * Forsikringsavtaler	* Bruk lokale ansettelser * Tilpasningsdyktig
Bedrift 8	Stor	* Hjemme-marked: Ingen * Profittmål * Press fra konkurrenter	* Etterspørsel i markedet * Konkurrerende bedrifter * Partnere i nettverket (kunde krav) * Spesiell ekstern hendelse	* Restriksjoner (lokal prod.) * Korrupsjon * Språkproblemer * Kulturforskjeller	* Finn noen å stole på
Bedrift 9	Medium	* Hjemme-marked: Ingen * Unikt produkt/teknologi kompetanse	* Etterspørsel i markedet * Partnere i nettverket (kunde krav) * Finansiering (staten)	* Valutasvingninger * Språk forskjeller * Spre risiko på flere markeder	* Utforske og få info om markedet * Tilpasningsdyktig
Bedrift 10	Liten	* Vekstmål * Muligheter i utenlandsk marked (markedsinfo og nettverk) * Lederens ønske	* Etterspørsel i markedet	* Spre risiko på flere markeder * Restriksjoner fra utenlandske myndigheter (lands-politisk) * Kulturforskjeller	* Nettverkspartneren

Tabell 17b: Initiering av internasjonalisering (fortsettende)

Kapittel 5: Analyse

Dette kapittelet har til hensikt å analysere data som er fremkommet av intervjuene og presentert i empirien mot relevant teori som ble presentert i kapittel 2. Målet med denne delen er å finne sammenhenger og mønstre som kan gi grunnlag for potensielle funn og bekreftelser for aktuell teori på emnet.

5.1 Introduksjon

Dette kapittelet er basert på ti case-bedrifter og har til hensikt å analysere de viktigste empiriske funnene. Grunnlaget for analysen ble presentert i teori-kapittelet og er delt inn i tre grupper; case bedriftenes (1) internasjonaliseringsprosesser, (2) inngangsstrategier, og (3) motiver, triggere og barrierer som påvirker den i forhold til initiering av internasjonalisering.

Måten analysen blir gjennomført på er følgende: Hvert segment (små, mellomstore, store bedrifter) vil først analyseres hver for seg. I denne fasen av kapittelet gjennomgås de respektive segmentenes inngangsstrategier og deretter initiering av internasjonalisering. Tabell 15a, Tabell 15b, Tabell 16a og Tabell 16b, fra kapittel 4, er grunnlaget for sammenlikningen her. Bedriftene blir deretter sett på som en helhet der inngangsstrategier, initiering av internasjonalisering og de relevante internasjonaliseringsprosesser diskuteres med den hensikt å se etter potensielle sammenhenger og mønstre som kan resultere i potensielle funn, eller karakteristikk, og bekreftelse av den presenterte teori.

5.2 Små bedrifter

5.2.1 Inngangsstrategi

Naiv regel

Ifølge Root (1994) kjennetegnet den naive regelen at bedriften bruker samme inngangsstrategi på alle markeder selv om det kan være karakteristikk i markedet som tilsier at en annen tilnærming til markedet bør bli brukt. To av de små bedriftene (Bedrift 2 og Bedrift 4) kjennetegnes ved å ha en naiv tilnærming til markedene. Bedrift 2 startet først eksport i 2013 og har kun eksportert siden. Bedriftens fokus ligger på å utvide nettverket med større kunder for å få volum i salget, men også å bygge et forhandlernettsverk som også vil kunne ta seg av mindre kunder. Nettverkspartnere bygges ved deltagelse på messer og events som arrangeres av bransjen. Bedriften opplever også at pressemeldinger gir henvendelser fra interesserte aktører (Informant 2, 2015).

Bedrift 4 fører liknende modell som Bedrift 2 ovenfor. Denne bedriften startet også med eksport (2006) og bruker kun eksportløsninger fortsatt. Produksjonsanlegget er et unntak, da dette ligger i Kina – med andre ord, eksporten skjer derfra. Bedriften etablerer og knytter nettverk gjennom innkjøpsmesser og allerede etablerte relasjoner.

Pragmatisk regel

Selv om Bedrift 10 bruker den samme inngangsstrategien på alle markeder kan bedriften beskrives å ha pragmatisk tilnærming til inngangsstrategi. Den pragmatiske regelen ble kjennetegnet ved at en bedrift bruker en passende inngangsstrategi for hvert marked. Bedriften kan starte med en inngangsstrategi med lav risiko for å gjøre endringer senere dersom denne ikke er profitabel (Root, 1994). Bedrift 10 forsøkte seg først med eksportløsninger med agent, noe som ifølge Informant 11 ikke fungerte. Bedriften har derfor i stedet begynt å opprette såkalte show-rooms (salgskontor) for både markedsføring og salg. Disse sentrene er lokalisert i USA (Houston; Washington), UAE (Dubai) og Europa (Norge). Bedriften har i tillegg knyttet et forhandlernettsverk i de forskjellige regionene som også distribuerer dens produkter. Nettverket bygges gjennom blant annet messer, partnere eller direkte gjennom sluttkunden.

5.2.2 Initiering av internasjonalisering

Motiver

Proaktive motiver

Kun én av de små bedriftene nevner vekstmål som et grunnlag for å gå inn i utenlandske markeder (Bedrift 10). Hovedmålsettingen er å bli størst mulig og å øke bedriften gradvis for hvert år. Med dette viser bedriften til klare ambisjoner om å vokse som Hollensen (2014) beskriver. Dette kan kjennetegnes med deres investeringer i markedene i USA og Dubai.

Alle av de tre små bedriftene kjennetegner seg med at lederen har en motivasjon eller et ønske om å operere i utenlandske markeder. Bedrift 10 forklarer at de ville bli mer internasjonale og valgte å engasjere og investere i markedet. En kan anta at ledelsen er åpne mot internasjonalisering og har stor tro på markedet og industrien (olje & gass). Dette viser de med tunge investeringer i salgskontorer i de aktuelle markedene som fungerer som også fungerer som demo-senter. For bedrift 4 er det de to gründerne som er driverne bak internasjonaliseringen. Med tidligere erfaringer og suksess har en av gründerne forsøkt å

overføre dette til Bedrift 4 og har hatt en tanke om at prosessen vil lykkes dersom produktet ”blir brandet på rett måte” (Informant 4, 2015). Bedrift 2 har basert sin internasjonalisering på et ønske om at det skal være et marked og at internasjonaliseringen er en ”blanding av flaks og naivitet” (Informant 2, 2015). Ledelsen viser en positiv holdning til utenlandske markeder, potensielt fordi de sitter med et unikt produkt som det i tillegg er for lite marked for i Norge.

Bedrift 4 og Bedrift 2 har begge unike produkter. Hollensen (2014) forklarer at det for disse bedriftene kan være lettere å nå utenlandske markeder på grunn av konkurransefortrinnet de har. Bedrift 2 har konkurransefortrinn i teknologisk kompetanse, mens Bedrift 4 har konkurransefortrinn i selve produktet. Bedrift 2 har opprettet samarbeid med nettverksrelasjoner for å opprettholde de unike egenskapene.

To bedrifter ser muligheter i markedene; Bedrift 2 og Bedrift 10. Førstnevnte forklarer at de antok at det ville være et marked i utlandet da de visste at teknologien deres var viktig og unik. Bedriften har hatt rette egenskaper (unikt produkt) som har ført til at de har lyktes i å treffe et marked internasjonalt basert på antatte markedskunnskaper. Bedrift 10 har også utnyttet den markedsinformasjon de har hatt ved at deres produkt også var unikt. Dette stemmer overens med Hollensen (2014) som forklarer at markedsinformasjon kun fungerer som stimuli dersom bedriften har rette evner eller egenskaper for å utnytte dem.

Myndigheter kan bruke skattefordeler som motivator for bedriften for å stimulere til eksport eller internasjonale operasjoner (Hollensen, 2014). Bedrift 2 forklarer at Forskningsrådet fungerer som en partner for dem og at de har mottatt viktige skattemidler. Bedrift 4 har fått støtte fra Staten med sitt prosjekt.

Reaktive motiver

Bedrift 2 hadde et svært lite hjemme-marked i Norge – Informant 2 beskrev at det ikke var noe marked for produktet. Grunnen for dette forklarte informanten med at det ikke er noen industri for komposittmaterialer i Norge. Dette stemmer overens med Hollensen (2014) som forklarer at bedrifter ofte kan være nødt til å søke utenlandske markeder dersom de fører nisje-produkter eller er i et marked med lavt potensiale for vekst.

Triggere

Interne triggere

Bedrift 2 og Bedrift 4 har begge observant ledelse. Ledelsen til Bedrift 2 antok at det ville være et marked for produktet deres i fly-bransjen. Denne antagelsen kommer igjen fra en mening om at det å kunne inspisere komposittmaterialer ville være viktig da slike materialer var vurdert som en trend. En av gründerne i Bedrift 4 anså produktet som en mangelvare i markedet og antok at det ville være etterspørsel etter produktet. Inntrykket kan ha kommet fra hans utenlandsopphold, men mest sannsynlig kommer dette av gründerens egne erfaringer med et liknende produkt (arvegodset).

En spesiell intern hendelse kan antas å ha skjedd i Bedrift 4. En av gründerne, som også har vært daglig leder, har tidligere arbeidserfaring fra utlandet. De erfaringer og inntrykk denne personen har fått har han tatt i bruk i bedriften, ifølge Informant 4.

Eksterne triggere

Etterspørsel i markedet er en faktor som er viktig for Bedrift 4 og Bedrift 10. Førstnevnte bedrift antok etterspørsel etter et nyskapende produkt. Med andre ord, at det ville være potensiale for produktet og at et/flere marked kunne etableres og vokse på bakgrunn av dette. Bedrift 10 anså et utenlandsk marked (Houston) som ”verdens største marked” (Informant 10, 2015). Markedet i Dubai, ”et stort marked for olje og gass” og som ”dekker hele Midtøsten-området” (Informant 10, 2015), kan også ansees som marked med etterspørsel for bedriften.

Én av bedriftene (Bedrift 2) får finansiering. Dette kommer i form av Innovasjon Norge. Informant 2 forklar at dette har vært en viktig faktor for bedriften med tanke på dens utviklingsprosjekter.

Barrierer

Barrierer som hindrer internasjonaliseringsprosessen

Bedrift 2 opplever konkurranse (markedsrisiko) fra kundens hjemmemarked, der disse ønsker å redusere usikkerhet og risiko ved å unngå betalingsproblemer. For å redusere dette problemet forsøker bedriften å knytte nære relasjoner til sine kunder og på den måten skape tillit.

Bedrift 4 har et eksklusivt produkt (markedsrisiko) og dette kan dermed ikke selges i lavkostland. Med andre ord, bedriften hindres i å i det hele tatt starte internasjonalisering. Bedriften møter også barrierer i form av proteksjonistiske innkjøpere med stor makt (markedsrisiko). Bedriften jobber aktivt med å skape tillit til sine relasjoner for å reducere barrieren og for å kunne komme inn på markedet. Bedrift 4 opplever dessuten problemer med ledelsen (kommersiell risiko) da den ikke er like flink til de operasjonelle aktivitetene. Bedriften har ansatt en ny CEO for å løse dette problemet.

Bedrift 10 har restriksjoner (boikott-lister) (politisk risiko) på hvilke markeder den kan gå inn i da bedriften handler med amerikanske bedrifter. Bedriften har i tillegg opplevd problemer med tanke på kulturelle forskjeller (markedsrisiko) mellom land. For å unngå for høy risiko sprer bedriften risiko over flere markeder/industrier slik at den ikke blir rammet hardt dersom en industri skulle oppleve motgang. Antageligvis kan dette være et tiltak som følge av nedgang i etterspørsel som bedriften erfarte i 2008 under finanskrisen: ”I 2008 kom det en kraftig smell som gjorde at det var dårlig vilje på investeringssiden. I tillegg har du det som skjer i oljemarkedet akkurat nå som påvirker investeringsviljen til oljeselskaper”.

Nøkkelfaktorer for suksess

Bedrift 2 trekker frem evnen til å holde ut før bedriften tjener penger og det å forstå hva kunden ønsker som de viktigste faktorene for fremtidig suksess.

Bedrift 4 forklarer at det hovedsakelig er personene (sammensetning av ansatte og gründernes glød og drive) som er grunnlaget for bedriftens suksess samt produktet. Men bedriften må også være tilpasningsdyktig for å overleve.

Bedrift 10 kan bare anbefale én nøkkelfaktor for fremtidig suksess, og det er relasjonen til nettverkspartneren. Informant 10 mener at det er viktig at partneren kjenner til de lokale forholdene/industrien og har et allerede etablert nettverk.

Oppsummering

Som vi kan se av motivene til bedriften er det i godt flertall proaktive motiver som kjennetegnes bedriftene. Alle bedriftene har forskjellige proaktive motiver og ledere som ønsker internasjonal vekst. Skattefordeler, unike produkter og muligheter i markedet er også viktige stimuli for minst to bedrifter. Kun én bedrift finner vekstmål som viktige faktorer for

utenlandske operasjoner. For reaktive motiver er det kun én bedrift som utmerker seg. Bedrift 2 blitt nødt til å tilpasse seg i forhold til markedskarakteristikk (lite hjemme-marked) og ta med produktet utenlands.

Det virker som om en observant ledelse og etterspørsel i det utenlandske markedet er viktigste handlingsagenter for bedrifter og er representert med to bedrifter hver. Dog, både en intern hendelse og finansiering har bidratt til at to bedrifter har internasjonalisert seg. Både interne og eksterne triggere ser ut til å være like viktige for at internasjonalisering skal skje.

Alle bedriftene opplever forskjellige typer risiko som hovedsakelig påvirker oppstarten av internasjonaliseringen. Dog, alle bedriftene gjør tiltak for å mestre, redusere eller være i forkant av barrierene/risikoen.

Bedriftene forklarer alle hver sine tanker om hvilke faktorer som er viktige for suksess. Det kan dog trekkes en rød tråd i at tilpasningsdyktighet, enten om det er i forhold til kundeorientering, tilpasning av ansatte eller til markedet via nettverkspartneren, er en fellesnevner for alle bedriftene.

5.3 Mellomstore bedrifter

5.3.1 Inngangsstrategi

Naiv regel

For de mellomstore bedriftene er det kun én bedrift (Bedrift 5) med naiv tilnærming til valg av inngang til utenlandske marked. Bedriften startet eksport i 1996 og har siden eksportert til nå etter hvert 10 forskjellige land i Europa. Bedrift 5 opprettet i 1996 også et salgskontor i Sverige. Fremtidsplanene for bedriften er per i dag rettet mot det tyske markedet hvor fokuset er å skape tilgang og nettverk (eksempelvis gjennom FRAM-prosjektet). Andre måter bedriften skaper nettverk på er gjennom messer, leverandører og partnere.

Pragmatisk regel

Bedrift 9 har etablert produksjonsanlegg i Kina og Korea (foruten Norge) for å komme nærmere kunden. Fra disse tre anleggene eksporterer (indirekte via agent) bedriften sine produkter til sine kunder. I dette tilfellet har kunden egne avtaler der de henter produktene på

produksjons-anleggene til Bedrift 9. For å komme nærmere kunden vurderer bedriften å opprette salgskontor i Tyskland, og det er planlagt vekst inn i det mexicanske markedet gjennom FDI. Bedriften beskrives under den pragmatiske regelen fordi den kun bruker indirekte eksport, men at visse tilpasninger (eksempelvis FDI) gjøres der det er nødvendig for å beholde kunden. Nettverket bygges gjennom deltagelse på blant annet messer, utstillinger eller annet i tilknytning til bransjeorganisasjonen og ansees å være svært viktig.

Strategisk regel

I kapittel 2 ble det forklart at den strategiske regelen ble kjennetegnet ved at bedriften velger inngangsstrategier i forhold til sammenlikninger av alternativer (Hollensen, 2014). Bedrift 1 har målsetninger om vekst på 35 % per år og for å nå dette målet gjør bedriften oppkjøp – disse gjøres hovedsakelig inn mot mobil-reklame. Ifølge Informant 1 bruker bedriften inngangsstrategier som oppkjøp, Joint Venture og Strategiske samarbeid. Bedriften skaper og etablerer nettverk gjennom kongresser og messer.

5.3.2 Initiering av internasjonalisering

Motiver

Proaktive motiver

To bedrifter (Bedrift 1 og Bedrift 5) beskriver at vekstmål er viktige faktorer for bedriften. Produktet til Bedrift 1 kan karakteriseres som å være svært standardisert da det er et virtuelt produkt (nettleser) (Informant 1, 2015) og at det nesten ville vært vanskeligere å begrense det til hjemme-markedet fremfor å ha det globalt tilgjengelig. En kan anta at bedriftens ambisjonsnivå også har vokst med tiden da også bedriftens engasjement, i form av oppkjøp, også har økt siden 2010 (Informant 1, 2015). Informanten nevner i tillegg at ”oppkjøpene gir bedriften mulighet til å vokse fortere”. Bedrift 5 kan beskrives som aktivt søkende etter nye markeder i utlandet for å kunne opprettholde fortsatt vekst da markedet i Norge alene ikke gir god nok vekst.

Bedrift 9 har både et unikkt produkt (hjuloppheng) og unik kompetanse (kunnskap på teknologi og materiale). Informant 9 forklarer at det å være del av et kluster gir fordeler. ”Kompetansen flyter mellom medlemmene i klusteret og man får også hjelp til forskjellige ting ved å kontakte de” (Informant 9, 2015). På denne måten har bedriften i tillegg et fullt nettverk rundt seg med viktig kunnskap og relasjoner. Hver av medlemmene har spesialisert seg på visse

bildeler. Informanten fremhever også at; ”bedriften selger teknologier som gir konkurransefortrinn som gjør det mulig å drive forretningen fra Norge”. Noe som er i tråd med det Hollensen (2014) forklarer om at unike fordeler gir større muligheter for å oppnå etterspørsel fra utenlandske aktører.

For Bedrift 1 og Bedrift 5 er muligheter i det utenlandske markedet viktig for bedriftenes valg om internasjonalisering. Bedrift 5 gjør markedsforskning for å komme frem til markeder med vekst-potensiale og ser etter å utnytte dette. Informant 5 kan forklare at; ”[Vi identifiserer markeder] gjennom undersøkelser”. Informanten forklarer videre at de brukte et selskap til å utføre undersøkelser og for å identifisere behovet for produktet (senger) deres. Produktet (nettleseren) til Bedrift 1 har vært tilpasset internettet og når en har et slikt produkt ” bør man tenke internasjonalt” (Informant 1, 2015), en mer eller mindre global mulighet der kun mindre tilpasninger (eksempelvis språk) har vært nødvendig.

Reaktive motiver

De tre bedriftene finner alle sine hjemme-markeder som små og mettede. Hjemme-markedet til Bedrift 1 er på grunn av produktet ansett som svært lite. For å oppnå større volumer må bedriften direkte gå for det globale markedet for internett. Bedrift 5 har et mettet marked de finner vanskelig å vokse videre i. Bedriften ser dermed etter nye markeder i utlandet for å fortsette vekst. Hollensen (2014) forklarer at bedriften kan utvide markedet fremfor å gjøre produktforbedringer for å oppnå vekst. Informant 5 bekrefter denne antagelsen ved at bedriften har begrensede midler til utvikling av produktet. Bedrift 9 er som nevnt i bilbransjen. Det er dermed ingen marked i Norge, og bedriften må søke salg i markeder i utlandet.

Triggere

Interne triggere

Bedrift 1 utviklet produktet (nettleseren) med mål om å gjøre det internasjonalt tilgjengelig fra begynnelsen (Informant 1, 2015). Den opprinnelige eieren til prosjektet valgte å si ifra seg rettighetene, men de prosjektansvarlige (karakteriseres som observante) så mulighetene i produktet på global skala.

Eksterne triggere

Bedrift 9 finner etterspørsel i markedet som en viktig faktor for utenlandsk salg. Bedriften produserer unik kompetanse og -produkt. Bedriften må være attraktiv på pris og kvalitet for å være konkurransedyktig. Når dette er tilfredsstillende har bedriften potensiale for lange avtaler med kunden. Dessuten har ikke bedriften etterspørsel i hjemlig marked og blir derfor nødt til å møte etterspørselen i utlandet.

For Bedrift 5 og Bedrift 9 kan partnerne i nettverket spille inn. Informant 5 kan forklare at eksempelvis en transportør kan fungere som en døråpner for bedriften for å utvide nettverket og på den måten stimulere bedriften til handel med utenlandske selskaper. For bedrift 9 fungerer dette litt annerledes. Bedriften blir anmodet til å bli med nettverkspartnere til utenlandske markeder, både eksport og FDI, dersom bedriften skal kunne beholde kunden. Informant 9 forklarer at det å være nært kunden er viktig for blant annet å kunne reagere raskt.

Informant 5 nevner også at bransjeforeninger gir god støtte. Bedrift 5 får uvurderlig støtte fra myndigheter og av den kompetanse de besitter. Informanten kan forklare at bedriften nå er del av et FRAM-prosjekt (regi av Innovasjon Norge) der bedriften er en av flere norske bedrifter som ønsker å gå inn i det tyske markedet.

Bedrift 9 får finansiell støtte fra staten og dette er svært viktig for bedriften og dens evne til å drive forskning og utvikling og dermed beholde dens unike egenskaper.

Barrierer

Barrierer som hindrer internasjonaliseringsprosessen

Informant 1 indikerer vanskeligheter med å finne rett nettverkspartner (markedsrisiko) når bedriften går inn i et nytt utenlandsk marked (eksempelvis via FDI). Bedrift 1 legger derfor vekt på rekrutteringsprosessen og det å finne samarbeidspartnere en kan stole på.

Både forskjellige produktspesifikasjoner (markedsrisiko) og kjøpers forhandlerstyrke (markedsrisiko) gjør det vanskelig for Bedrift 5 å gå inn i visse markeder. Det er hovedsakelig innkjøpsorganisasjoner (store møbel-kjeder) som har sitter med stor makt og kan hindre bedriftens internasjonalisering. Det er også forskjeller mellom land i forhold til personlig tilpasning. Informant 5 trekker frem eksempler som at ”dansker ønsker hardest mulig senger, mens svensker vil ha det litt mykere enn nordmenn”.

Både Bedrift 5 og Bedrift 9 opplever at forskjeller i valutasvingninger (kommersiell risiko) kan være et problem. Bedrift 9 forsøker både å spre risiko på flere markeder, men prøver også å løse problemet i forhold til valutasvingninger ved å benytte den valuta kunden opererer med.

Nøkkelfaktorer for suksess

Bedrift 1 trekker frem tilpasningsdyktighet, fleksibilitet og ydmykhet til markedene som nøkkelfaktorer for suksess.

Bedrift 5 beskriver viktige faktorer for suksess som det å gjøre research, søke støtteordninger samt å kontakte ambassader for markedsforståelse og tilgang.

Bedrift 9 forklarer at det å være tilpasningsdyktig og å utforske og få informasjon om markedet er nødvendige faktorer for suksess.

Oppsummering

For de mellomstore bedriftene kan en finne at proaktive stimuli er viktige for bedriftens ønske om internasjonalt salg. Det er vekstmål og muligheter i det utenlandske markedet som utmerker seg mest (to bedrifter relative), dog en bedrift nevner også unikheten av produkt og kompetanse som viktige faktorer. Alle tre bedriftene blir dessuten påvirket av reaktive stimuli i form av problemer med hjemme-markedets størrelse eller svakere muligheter for vekst. Bedriftene blir rett og slett nødt til å bevege seg til utenlandske markeder for å nå blant annet vekstmål eller i det hele tatt salg.

Kun én bedrift har interne handlingsagenter som pådrivere for internasjonalisering. I dette tilfellet er det ledelsen i Bedrift 1 som så muligheten i markedet og gjorde nødvendige tiltak for å gjennomføre internasjonaliseringen. Som eksterne handlingsagenter utmerket partnerne til to av bedriftene seg og fungerte som både døråpnere og direkte krav for å opprettholde salg. Både finansiell støtte og støtte i form av kunnskap og erfaringer (bransjeforening) var også viktige faktorer for hver sin bedrift.

Også for de mellomstore bedriftene støter alle bedrifter på barrierer underveis, med forskjellig grad av innvirkning. Både Bedrift 1 og Bedrift 9 gjør tiltak for å redusere og være i forkant av

barrierer. Om Bedrift 5 gjør tiltak for å redusere den risiko de har fremmet under intervjuet vites ikke. En kan anta at bedriften tilpasser seg markedet i forhold til produkt og forhandler og det at bedriften søker støtte fra bransjeforeninger kan også hjelpe den med erfaringer og kunnskap.

To faktorer å trekke frem som bedriftene mener er viktige for fremtidig suksess kan beskrives som det å tilpasse seg og å gjøre research og få informasjon om det aktuelle markedet.

5.4 Store bedrifter

5.4.1 Inngangsstrategi

Pragmatisk regel

Det er to bedrifter (Bedrift 6 og Bedrift 7) som kan karakteriseres som å ha en pragmatisk tilnærming til internasjonalisering. Førstnevnte bedrift ble opprettet i 1899 og starter første eksport i 1960 før bedriften fra 1980 og frem til i dag utfører hovedsakelig oppkjøp av produksjonsanlegg fortrinnsvis i Sverige. Bedriften bruker i dag eksportløsninger for å nå kundene i de ca. 40 landene bedriften eksporterer til. Informant 6 kunne forklare at når bedriften går inn i nye markeder så gjøres dette via mellommann i starten før bedriften endrer strategi ved å gå direkte til sluttbrukerne. Deretter vil bedriften se etter muligheter for FDI (salgskontor) i land som viser seg egnet i forhold til volum. På dette stadiet har bedriften bygget både nettverk og bedre forståelse (erfaringer) om markedet. Kontakten mellom bedriften og kunder i det lokale landet får bedriften til å skille seg ut og dermed oppnå konkurransefortrinn. Nettverket bygges gjennom messer og kunder i nye markeder.

Bedrift 7 kan også kjennetegnes av å først bygge erfaring før den går til nye markeder. Det later dermed til at bedriften gradvis øker engasjementet i markedene. Bedriften kan bli karakterisert som å gå inn i nye markeder med lav risiko for så å øke engasjementet når bedriften skaffer mer erfaring om markedet og det aktuelle landet. Dette bekreftes også ved at bedriften bruker eksport (direkte) med distributører ved små kunder og agenter på land som viser seg å ha språklige barrierer. For store kunder reiser bedriften direkte til kunden (Informant 7, 2015). Betydningen av Bedrift 7 sitt nettverk er av mindre viktighetsgrad og ifølge informanten bruker de nettverket mest for kompetitiv prising og en kilde for kunnskap.

Oppbyggingen av nettverk skjer på messer og konferanser, men nyansatte er også en faktor og kan fungere som en kilde for å oppnå erfaringer.

Strategisk regel

To bedrifter kan nevnes her (Bedrift 3 og Bedrift 8). Bedrift 3 bruker en strategisk tilnærming til hvordan bedriften går inn i utenlandske markeder. Etter at bedriften ble etablert i 1905 har den gått fra etablering av salgskontor for eksport, til produksjonsanlegg og til oppkjøp og Joint Venture. Bedriften bruker i dag flere forskjellige metoder som FDI, strategiske samarbeid/JV og eksport-metoder. Rett strategi er et resultat av analyser og sammenlikninger av alternativer fra bedriftens strategigruppe. Nettverket virker ikke å ha høy betydning for Bedrift 3. Informant 3 forklarer at nettverk har betydning når en skal samarbeide med andre ved eksempelvis Joint Venture, der bedriften ble nødt til å kjøpe seg opp til 100 % eierandel på grunn av uenigheter om forretningskikk. Ellers relaterer informanten nettverket til de relative maktposisjoner mellom leverandør og kunde slik at nettverkets betydning for bedriften ansees som lavt.

Informant 8 har forklart at Bedrift 8 har årlige strategioppdateringer der planer legges for det kommende året og forretningsenhetene vil følge disse. Et av parameterne er å øke profitt i eksisterende markeder. Bedriften ansees også å være inne i de viktige markedene som gjelder i bil-industrien. Bedriften har gjort 7-8 FDI gjennom oppkjøp, greenfield og brownfield – de to førstnevnte er viktigste metoder for vekst (Informant 8, 2015). Fra bedriftens produksjonsanlegg eksporterer (direkte; indirekte) bedriften sine produkter til sine kunder. Bedriften er avhengig av nettverket til kunden, som har stor makt. Et grunnlag for utenlandsinvesteringene kan være som følge av krav fra kunden. Informanten bekrefter også dette ved at deres etablering i Brasil var som følge av at en kunde ønsket bedriften der. Det blir også forklart at en kunde ønsker bedriften til Kina da et prosjekt startes der. Ifølge informanten må bedriften følge etter hvis de fortsatt ønsker å ha samarbeid. Også for denne bedriften blant annet messer for å etablere nettverk.

5.4.2 Initiering av internasjonalisering

Motiver

Proaktive motiver

Tre (Bedrift 3, Bedrift 6 og Bedrift 8) av de fire store bedriftene finner profittmål og vekstmål som viktige faktorer for bedriftens engasjement i de utenlandske markedene. Bedrift 3 forklarer at direkte vekst til nye markeder ikke er et mål i seg selv. Fokuset til bedriften er i stedet på at veksten skal forekomme i form av lønnsomhetsmål. Informant 3 forklarte at de siktet etter å være blant de tre største i de respektive markedene. Bedrift 6 ser konstant etter vekst og går bredt inn i nye markeder med vekstpotensial (Informant 6, 2015). Aktuelle markeder blir valgt med grunnlag i om de kan oppfylle bedriftens profittmål. Den siste bedriften (Bedrift 8) har en klar målsetting om å doble omsetningen (Informant 8, 2015) og å være en av de tre beste på sine forretningsområder.

Kun én bedrift (Bedrift 7) utmerker seg i forhold til lederens ønske om internasjonal tilstedeværelse. Dette kommer av at målsettingen til gründeren, tilbake i 1904, ønsket at bedriften skulle representere internasjonale holdninger og perspektiver. I dag er nær halvparten av bedriftens ansatte (ca. 900 av 2000) ansatt i utlandet og bedriften har kunder i ca. 60 land rundt om i verden.

Muligheter i markedet er viktig for Bedrift 6. Bedriften undersøker markedet og har egenskaper som gjør at den kan registrere potensielle muligheter. Bedriften agerer på mulighetene og har sannsynligvis de ressurser som skal til for å gå inn i nye markeder. Informant 6 forklarer et eksempel om at bedriften har 7-8 innganger i Polen der de tester ut mulighetene.

Reaktive motiver

Bedrift 8 merker at press fra konkurrenter kan være viktige faktorer for at bedriften går inn i utenlandske markeder. Tidligere er det nevnt at det er viktig å være en av de tre beste innen sine forretningsområder for å få kunder. Det er like viktig for bedriften å være fleksibel og følge kunden til nye markeder for å fortsette kundeforholdet. Dersom bedriften ikke oppnår dette vil kunden velge en annen leverandør og bedriften kan miste markedsandeler eller potensielt hele markedet. Informant 8 forklarer at hvis bedriften ”ikke er blant de beste får vi ingenting”.

Tre bedrifter (Bedrift 6, Bedrift 7 og Bedrift 8) finner at hjemme-markedet er lite og/eller mettet. Bedrift 6 merket fra en tidlig fase at markedene i Norge og Sverige var for små og måtte dermed se seg om etter nye markeder i utlandet. Det er også et element av overproduksjon som beskrives bedre nedenfor. Bedrift 7 startet også salg (eksempelvis silisium) i hjemme-markedet, men ble nødt til å ta med produktet til nye ”større” (Informant 7, 2015) markeder da Norge også her ble et for lite marked. Når det gjelder Bedrift 8 har det aldri vært marked for produktet (bil-deler) i Norge og bedriften har søkt kunder i utenlandske markeder fra første dag. Produktet kan beskrives som et nisjeprodukt og det er ikke noe marked eller potensiale (i nær fremtid) for dette i Norge og bedriften har søkt kundebaser i utlandet. For de to første bedriftene kan markedet antas å være mettet og ikke lenger ha potensiale for vekst.

Som nevnt ovenfor har Bedrift 6 et lite hjemme-marked og en sammenheng til dette finner en i at bedriften har potensiale for å produsere langt mer (overproduksjon) enn det Norge og Sverige tåler. Bedriften vil oppleve uutnyttet kapasitet dersom den ikke utvider aktiviteter til andre utenlandske markeder. Informant 6 kan forklare at på grunn av de små hjemme-markedene har bedriften tidlig måtte se til utlandet for muligheter og derfor internasjonalisert lenge.

En reaktiv måte en bedrift kan nå utenlandske markeder på er eksempelvis ved geografisk nærhet (nærhet til utenlandske kunder). Da avstanden er kort kan dette motivere bedriften til eksport. Hollensen (2014) forklarer at det kan forekomme at bedriften ikke engang tenker over at den er en del av internasjonale aktiviteter på grunn av nærheten mellom to land. En kan anta at dette er tilfellet for Bedrift 6. Både regner bedriften Norge og Sverige som hjemme-marked og anslagsvis har bedriften like mange enheter i Norge som i Sverige.

Triggere

Interne triggere

Informant 7 indikerer at Bedrift 7 sin vekst i Singapore kommer av en observant ledelse. Informanten forklarer at bedriften muligheter kan oppstå som følge av tilfeldigheter. En distributør gjorde det mulig for bedriften å legge merke til potensiale i markedet. Dette resulterte i at bedriften på grunn av en av deres distributører la merke til muligheter og vekst i markedet. Informant 3 forklarer at Bedrift 3 har en strategigruppe som går igjennom ulike land for å se etter muligheter, spesielt FDI. Der bedriften ser muligheter forsøker de

hovedsakelig å gå inn gjennom oppkjøp (Europa) eller salgskontor/agent (Afrika). Som forklart ovenfor, Bedrift 6 undersøker og prøver å registrere potensielle muligheter i utenlandske markeder.

Eksterne triggere

To av bedriftene (Bedrift 7 og Bedrift 8) kjenner at etterspørsel i markedet har virket som en trigger for utenlandske aktiviteter. Det ble forklart ovenfor at Bedrift 7 så muligheter i Singapore på grunn av en distributør bedriften hadde i det markedet. Bedrift 8 undersøker markedene for potensiell vekst ved å undersøke inflasjonsnivå og tilgang på arbeidskraft.

For Bedrift 8 regnes partnere i nettverket og konkurrerende bedrifter som viktige triggere for bedriftens internasjonalisering. Det er også en sammenheng mellom disse. Som nevnt ovenfor har bedriften press fra konkurrenter om å være en av de beste for å få kunder. For å kunne beholde kunden må bedriften følge den til nye markeder. Dersom bedriften ikke er fleksibel og følger kunden, vil en konkurrent ta over. I tillegg har bedriften mottatt hjelp fra myndigheter. Informant 8 forklarte at regjeringen på 80-tallet innførte bedriftens teknologi som standard på bedrifter i Norge (noe forfatter av denne avhandlingen ønsker å karakterisere som en spesiell ekstern hendelse) og dette har gitt bedriften grobunn for videre internasjonalt salg.

Barrierer

Barrierer som hindrer oppstart av internasjonalisering

Bedrift 3 opplever en rekke barrierer. For bedriften har ledelseskapasiteter (kunnskap) vist seg å være et problem. Informant 3 kan forklare at bedriften måtte trekke seg fra et oppkjøp der partene var mer eller mindre enige fordi det kom en tredjepart med høyere bud. Bedriften trakk seg som følge av interne bestemmelser om at bedriften ikke skal vokse for enhver pris. Korrupsjon har også hindret bedriften i å gå inn i Angola.

Bedrift 6 opplever tollbarrierer som barriere mot det Japanske markedet da det er toll på import av trelast på forskjellige typer tømmer.

Bedrift 7 har fått hindret oppstart på grunn av mangel på ressurser (Informant 7, 2015).

Bedrift 8 har som Bedrift 3 også opplevd korrupsjonsproblematikk.

Barrierer som hindrer internasjonaliseringsprosessen

Bedrift 3 har også opplevd problemer med Joint Venture (Markedsrisiko) i forhold til samarbeid. Da bedriften så at dette var vanskelig å håndtere og løste dette problemet med å kjøpe opp 100 % av eierskapet. Som forklart i kapittel 3 forsøkte bedriften å etablere seg i Libya, men opplevde politisk ustabilitet (politisk risiko). Bedrift 3 forsøker å reducere risiko ved å korrigere for konjunktursvingninger ved å ta høy markedsandel i relevante markeder samt å spre risiko.

Bedrift 6 opplever valutasvingninger (kommersiell risiko) og forsøker å reducere denne risikoen ved å gjøre valutasikringer. Bedriften undersøker markedet og kan på denne måten redusere potensiell risiko. I tillegg beskriver informanten at samarbeid med myndigheter kan gi reduerte inngangsbarrierer. Et eksempel fra det Kina markedet ble forklart der bedriften fikk igjennom byggeforskrifter liknende de i Norge.

Valutarisiko (kommersiell risiko) er et problem for Bedrift 7 og den dette vanskelig. Bedriften later til å benytte seg av forsikringsselskaper for å reducere risiko.

For Bedrift 8 gjelder det restriksjoner i forhold til krav til lokal produksjon (politisk risiko), dette gjelder markedet i Brasil. Språk- og kulturforskjeller (markedsrisiko) er også problemer bedriften har opplevd. Sistnevnte i form av at visse kulturer ønsker større forskjell på ledelse og ansatte. Bedriften forsøker å reducere risiko ved å unngå markeder med risiko og å få info om markedet i forkant.

Nøkkelfaktorer for suksess

Bedrift 3 beskriver viktige faktorer for suksess som det å tilpasse produktet etter behovet i markedet og å skaffe kunnskap om markedet.

Bedrift 6 beskriver nøkkelfaktorer for suksess som tilstedeværelse og profesjonalitet. Informant 6 forklarer at bedriften ”bruker mye penger på å besøke kunden for å markere [seg] som leverandør. Det er viktig at leveranse, betaling og alle administrative funksjoner fungerer og er i orden slik at vi opptrer som en profesjonell aktør”.

Bedrift 7 anbefaler å være tilpasningsdyktig og å bruke internasjonale ansettelser for å få lokale arbeidere.

Bedrift 8 sitt tips for den som skal etablere kontor i utlandet er å finne noen å stole på som en kan besøke og få hjelp av for å unngå å bli lurt (Informant 8, 2015).

Oppsummering

For proaktiv stimuli er det profitt- og vekstmål som utmerker seg mest. Tre av de fire store bedriftene finner dette som viktige motiver for internasjonal vekst. Muligheter i markedet samt lederens ønske fungerte også som stimuli for minst en bedrift. Det viktigste motivet for reaktive stimuli er bedriftenes hjemme-markeder, representert av tre bedrifter. To av bedriftene har mettede markeder, mens den tredje bedriften ikke har marked i Norge og derfor må ut til utenlandske. Press fra konkurrenter og overproduksjon er også motiver for hver én bedrift. Det ble også gjort en antagelse om at nærhet til kunde har fungert som motiv for internasjonalisering for en av bedriftene.

For tre av bedriftene er en observant ledelse (intern handlingsagent) viktig for å søke frem og gripe muligheter i markedet. Eksterne handlingsagenter som bidrar til at bedriften bidrar til internasjonalisering av bedriften er etterspørsel i markedet. En av bedriftene opplevde dessuten at både konkurrenter og partnere kunne utøve press på bedriften, slik at bedriften henholdsvis må kontinuerlig forbedre seg for å beholde konkurransedyktighet, men også være fleksibel for sine kunder ved å flytte med og være tilgjengelig i de markeder det er behov. I tillegg har en spesiell ekstern hendelse (via myndigheter) hjulpet en av bedriftene ut i utenlandske markeder.

Bedriftene fremmer en rekke barrierer. Blant dem finner vi spesielt problemer i forhold til korrupsjon og valutasingninger. Det virker som om alle bedriftene gjør tiltak for å redusere eller å unngå risiko eller barrierer. En av bedriftenes samarbeid med en lokal myndighet har ført til reduksjon av inngangsbarrierer til et marked.

Bedriftene har alle hver sine erfaringer å dele med tanke på hva en bør tenke på for å oppnå suksess i utlandet. Ett punkt kan trekkes frem ved at tilpasningsdyktighet er viktig, enten dette gjelder ansettelser eller å tilpasse seg markedet med produkt og/eller kunnskap.

5.5 Bedriftene sett under ett

I denne delen blir segmentene sett på som en helhet og sammenliknet for å finne potensielle mønstre eller annen karakteristik. Målet er å finne likheter eller forskjeller mellom segmentene for å se hvordan disse skiller seg fra hverandre. Segmentene blir først sett på i forhold til inngangsstrategier deretter hvilke faktorer som påvirker bedriften om internasjonalisering. Til slutt blir bedriftene sammenliknet i forhold til teorier om internasjonalisering. Fremfor å ha bedriften som utgangspunkt og analysegrunnlag vil fokuset være på den enkelte teori for å se hvilken bedrift som kan forklares med hvilken teori.

5.5.1 Sammenlikning av inngangsstrategier

Bedriftene viser en tendens mot å gå fra naiv regel til strategisk regel i forhold til bedriftens størrelse. 2/3 av de små bedriftene har en naiv tilnærming, men denne synker til 1/3 og 0/4 for henholdsvis mellomstore og store bedrifter. Den pragmatiske regelen brukes av 1/3 for både små- og mellomstore bedrifter, samt 2/4 for store bedrifter. Den strategiske regelen brukes bare av mellomstore og store bedrifter, henholdsvis 1/3 og 2/4. En kan dermed anta at jo større bedriften er dess mer strategisk tilnærming vil den ha. En kan også nevne at den ene bedriften innen segmentet mellomstore bedrifter, som er karakterisert med strategisk regel, totalt sett har 1450 ansatte i verden og kan på den måten ansees som en stor bedrift – i det minste på verdensbasis.

En annen merknad er at bedrifter med relativt flere ansatte i utlandet beskrives med høyere grad av strategisk planlegging. Dette kan bety at et sterkere engasjement i det utenlandske markedet gir høyere grad av strategisk planlegging. Dette underbygges av at alle de tre bedriftene med naiv tilnærming kun bruker eksport-løsninger, 2/4 (Bedrift 6 og Bedrift 7) av de pragmatiske bedriftene bruker et mer gradvis mønster der starter med eksport og deretter utvider i forhold til markedspotensial. Bedrift 9 bruker eksport, men blir påvirket til utenlandsinvesteringer for å komme nærmere kunde. Bedrift 10 hadde også behov for å komme nærmere kundene, men mer av behov for lokal markedsføring og salg. Et partnernetverk med forhandlere er også opprettet og bedriften kommer nærmere disse med sine regionale sentere. Alle bedriftene med strategisk regel som er beskrevet med høy grad av strategisk planlegging med egne interne strategi-grupper i bedriftene. Dog, 1/3 (Bedrift 8) av disse bruker for det meste eksportløsninger og FDI hovedsakelig for å komme nærmere kunden.

Bedriftene har også økende grad av bruk av forskjellige inngangsstrategier relativt til bedriftens strategiske planlegging (se tabell 15a). Bedrifter som bruker naiv regel bruker kun eksport-løsninger, de pragmatiske bedrifter utvider repertoaret av brukte strategier – gjerne med greenfield operasjoner og oppkjøp. Bedriftene med strategisk tilnærming bruker de fleste tilgjengelige inngangsstrategier inkludert strategiske samarbeid og Joint Ventures (Bedrift 1 og Bedrift 3). Det at bedrifter med strategisk regel bruker flere inngangsstrategier passer med antagelsen om at disse bedriftene undersøker og evaluerer alternativer før inngang til nye markeder. Bruk av flere inngangsstrategier gjør det også mulig for bedriften å tilpasse seg markedet på best måte og dermed oppnå eksempelvis profittmål.

Nettverkets betydning ansees som svært viktig eller essensielt for mindre bedrifter. 2/4 (Bedrift 3 og Bedrift 7) av de store bedriftene finner nettverket som mindre viktig – de resterende to anser nettverket som viktig eller svært viktig. Alle mellomstore bedrifter finner betydningen av nettverk som viktig eller svært viktig. Det later til at de fleste bedrifter (8/10) finner betydningen av nettverket viktig, dog en antagelse kan være at små og mellomstore bedrifter er mer avhengig av nettverkets ressurser enn større bedrifter. Informant 7 bekrefter dette ved å forklare at Bedrift 7 bruker nettverket mer for å være oppdatert i markedet (eksempelvis kompetitiv prising; kunnskap), og at det er heller forhandlermakt (liknende Bedrift 3) som er nettverkets viktigste egenskap.

Bedriftens størrelse og engasjement til det utenlandske markedet later dermed til å ha innvirkning på bedriftens fokus på strategisk planlegging. Etersom bedriften vokser i størrelse vil fokuset endres fra i starten naiv tilnærming og senere mot mer pragmatisk og strategisk tilnærming og med dette vil bedriften også bruke flere og mer forskjellige inngangsstrategier. Små- og mellomstore bedrifter anser betydningen av nettverket som viktig, mens kun halvparten av de store bedriftene finner dette som viktig.

5.5.2 Sammenlikning av initiering av internasjonalisering

Påvirkningsfaktorene beskrevet under initiering av internasjonalisering er beskrevet nøye tidligere (kapittel 5.2 – 5.4). Det trekkes derfor kun frem viktigste faktorer for å sammenlikne segmentene. Tabell 16a og Tabell 16b gir en bedre oversikt.

Motiver

Det som utmerker seg mest er bedriftenes hjemme-marked (lite og mett). 8/10 Bedrifter uavhengig av størrelse finner hjemme-markedets størrelse som en viktig faktor for internasjonalisering. For de små bedriftene finner vi også at lederens ønske blir representert av alle tre bedriftene. Dette ser ut til å stemme overens med Reid (1981) som foreslår at internasjonaliseringen for mindre bedrifter er mer innovativ og entreprenøriell og at disse bedriftene dermed er mer påvirket av ledelses-messige faktorer. Vi finner også at lederens ønske som motiv for Bedrift 7, dog vil ikke denne medregnes da dette gjaldt gründeren som etablerte bedriften i 1904 – med andre ord, bedriften er antatt liten på denne tiden. 5/10 bedrifter finner også at muligheter i de(t) utenlandske marked som et viktig motiv for internasjonalisering. Vi kan også se at 3/4 av de store bedriftene har profittmål (eksempelvis lønnsomhet) som motiv. Dette finner vi kun ved de store bedriftene. Til sammenlikning finner vi 1 liten og 2 mellomstore bedrifter med vekstmål (eksempelvis antall markeder). Med dette som bakgrunn virker det som om lederens rolle spiller størst rolle for mindre bedrifter i startfasen, mens ettersom bedriften blir større jo viktigere blir målsettinger om vekst før bedriften ønsker å gjøre denne veksten om til mer lønnsomhet i markedene.

Angående proaktive og reaktive stimuli. For små- og mellomstore bedrifter finner vi henholdsvis et forhold på 5 mot 1 og 3 mot 1 (proaktiv mot reaktiv stimuli). Bedriftene ser ut til å ha et ønske om å utnytte sin kompetanse i utenlandske markeder, fremfor at bedriften har blitt tvunget til å gå inn i utenlandske markeder. Vi kan allikevel legge merke til at kun én bedrift (små) nevner reaktiv stimuli, mens alle de tre mellomstore bedriftene opplever reaktiv stimuli. Alle disse fire tilfellene her er som følge av et lite eller ingen hjemme-marked. For de store bedriftene kan en finne at forholdet har endret seg til 3 mot 4. Med andre ord, det er i overkant reaktive stimuli fremfor proaktiv. Vi finner at press fra konkurrenter, overproduksjon og nærhet til marked kan ha innflytelse her (reaktiv stimuli). Dog, som man har sett ved de små og mellomstore bedriftene finner en også at et lite eller mett marked (3/4 bedrifter) også er viktigste motiv her. Det kan virke som om bedriften i starten er mer proaktiv og ønsker å utnytte sine fordeler og kompetanse, men ettersom bedriften vokser vil den etterhvert begynne å tilpasse seg markedene på en mer passiv måte. En kan trekke en parallell mellom dette og bedriftenes ønske om vekst og profitt. Det kan virke som om den store bedriften vil ha større marginer i markedene og vil derfor mest sannsynlig kun ekspandere dersom det oppstår press fra konkurrenter eller hvis markedet ikke er i vekst, eller godt nok.

I kapittel 2 fant vi at Forsman et al. (2002), som følge av en studie av finske små og mellomstore bedrifter, viktige hendelser for initiering av eksportaktiviteter kom av lederens interesse for internasjonalisering, etterspørsel etter goder og tjenester fra utlandet og manglende etterspørsel i hjemme-markedet. Til sammenlikning kunne man se at lederens ønske (viktig for de små bedriftene), et lite hjemme-marked (8/10 bedrifter totalt) og at etterspørsel i det utenlandske markedet (5/10 bedrifter totalt) var viktig for bedriftene.

Det ble også av Campbell (1996) beskrevet at bedriftene tenderte mot å være enten proaktiv eller reaktiv. Dette viser seg å ikke stemme for denne avhandlingens resultater. Kun 3/10 (Kun proaktiv: Bedrift 3, Bedrift 4 og Bedrift 10) bedrifter er enten eller. Vi kan også se at med unntak av én bedrift er det også mer enn ett motiv (Bedrift 3) som påvirker bedriftens internasjonalisering (Hollensen, 2014).

Triggere

De viktigste triggerne for internasjonalisering er en observant ledelse og etterspørsel i markedet med henholdsvis 6/10 og 5/10 bedrifter uavhengig av størrelse. Man kan ikke finne handlingsagenter som relaterer til kun ett segment og det viser seg at resultatet er svært spredt. En kan dog nevne at for 3/10 bedrifter har partnere i nettverket enten fungert som en døråpner eller som direkte press, som følge at bedriften må følge kunden eller miste den.

Det er dog mer forskjell på om det er interne eller eksterne handlingsagenter. For små bedrifter er innflytelsen fra interne og eksterne lik med et forhold på 2 mot 2 (intern mot ekstern). For mellomstore og store bedrifter finner en at forholdet henholdsvis er 1 mot 4 og 1 mot 2. Det virker dermed som om eksterne forhold (personer eller hendelser (Hollensen, 2015)) utløser prosessen i større grad enn interne. Observant ledelse er en viktig intern handlingsagent for både mellomstor og stor bedrift. De viktigste handlingsagentene, for segmentene mellomstor og stor bedrift, finner vi i etterspørsel i markedet og påvirkning av partnere i nettverket.

Vi finner at 4/10 bedrifter (Bedrift 1, Bedrift 3, Bedrift 6 og Bedrift 10) kun har én trigger som igangsetter internasjonalisering. Dette virker å være i motsetning til Rundh (2007) som forklarer at det ofte ikke bare er én trigger som igangsetter internasjonalisering.

Barrierer og Nøkkelfaktorer for suksess

Det er vanskelig å trekke frem viktige barrierer eller nøkkelfaktorer for suksess som gjelder for flere bedrifter eller for segmentene. Valutasvingninger (4/10 bedrifter) er dog en gjenganger, men bortsett fra dette har alle bedriftene unike risiko og barrierer, de fleste gjør også tiltak for å redusere eller unngå disse, og med dette også unike syn på hva som er nøkkelfaktorer for suksess. En rød tråd med tanke på nøkkelfaktorene er dog bedriftens egenskaper for å være tilpasningsdyktig og å utforske markedet godt dersom bedriften ønsker inngang i et nytt marked.

5.5.3 Internasjonaliseringsprosesser

Som vi vil se nedenfor holder det ikke å beskrive en bedrifts internasjonaliseringsprosess med kun én teori eller perspektiv. Bedriftens mønster for internasjonalisering kan ta i bruk flere elementer eller konstrukter fra de forskjellige teoriene. Nedenfor blir bedriftene undersøkt med internasjonaliseringsteoriene som utgangspunkt. Vi ser altså på hvilke teorier som er relevante for de forskjellige bedriftene. Empirien og det teoretiske rammeverket vil fungere som grunnlag for denne delen av analysen.

TCT

Transaksjonskostnadsteorien antar at MNB har utviklet en fordel i hjemme-markedet. Teorien sier i korte trekk at bedriften må opprette et ”internt marked” dersom produktet ikke kan bli utnyttet eller beskyttet effektivt i markedet eller gjennom kontraktsmessige transaksjoner. Utvidelse vil skje gjennom horisontal/vertikal integrasjon (FDI: greenfield/ brownfield) utenfor hjemme-markedet (Johanson & Mattsson, 1987). Bedriftene Bedrift 1, Bedrift 3, Bedrift 6, Bedrift 7 og Bedrift 8 kan nevnes i forhold til dette.

Bedrift 6 og Bedrift 7 har gjort FDI i nærliggende markeder. Førstnevnte bedrift har halvparten av sine produksjonsanlegg i Sverige og ett i Danmark. Informant 7 forklarer at Bedrift 7 kun har produksjon i nærliggende markeder, hovedsakelig på grunn av kvalitet på produktet. TCT antar at ekspansjon vil starte i markeder nært hjemme-markedet da det påløper kostnader ved internalisering (eksempelvis administrative kostnader og kostnader forbundet med risiko), men kostnadene vil være lavere jo mindre forskjell det er på hjemme-marked og det utenlandske markedet (Johanson & Mattsson, 1987). Denne antagelsen kan se ut til å stemme for disse bedriftene.

Det samme gjelder Bedrift 8. Informant 8 forklarer at når bedriften startet ekspansjon til utlandet var Sverige første land. Fra den svenske bedriften fikk Bedrift 8 samtidig med fabrikker i USA og England. Det kan videre virke som om den amerikanske bedriften, selv om dette ikke ble regnet som et hjemme-marked, kan ha gitt bedriften muligheter til å ekspandere videre til land som ligger nært USA som Mexico og Sør-Amerika.

Bedrift 1 utvider gjennom hovedsakelig oppkjøp av selskaper som driver mobilreklame. Informant 1 forklarer at dette er en bevisst strategi for å vokse fortere enn bedriften ville klart ved å etablere greenfield operasjoner i landene. Bedriften startet oppkjøpene i markedene Tyskland, England og USA. Informant 1 forklarer at bedriften kjøper opp eksempelvis teknologi og tar de mulighetene de ønsker for å oppnå målsettingen på 35 % årlig. Informanten forklarer at de ønsker å være opportunistiske. Dette kan være i overenstemmelse med Williamson (1981) som antar rasjonell begrensning og opportunistisk atferd hos beslutningstaker. Vi kunne se av Johanson og Mattson (1987) at når lokal produksjon er fordelaktig vil bedriften integrere horisontalt/vertikalt i lokale utenlandske markeder. Bedrift 1 utvider horisontalt (eksempelvis innen mobil-reklame) gjennom oppkjøp.

Et eksempel i forhold til transaksjonskostnadsanalyse kan trekkes fra Bedrift 3. Informant 3 forklarte at bedriften tidligere har forsøkt Joint Ventures med forskjellig grad av eierskap, men har sett at denne modellen har vært vanskelig å håndtere. Informanten tar frem et eksempel fra Australia der bedriften fikk problemer med en partner og som følge av dette kjøpte seg inn til fullt eierskap. Partneren fulgte ikke regler for god forretningsførsel. Tidligere fant vi at dersom friksjon mellom kjøper og selger er høyere enn gjennom et internt system så bør bedriften internalisere (Hollensen, 2014). Det er nettopp dette som har skjedd her. Ex post inkluderer overvåkning og tiltak Bedrift 3 må gjøre ved avtalebrudd. Bedriften har dermed sett at å internalisere aktivitetene har vært fordelaktig. Den bedriftsspesifikke fordel til bedriften er kunnskap, noe informanten også bekrefter og forklarer at ”merkevareprofilen til bedriften er kunnskapsvekst”. Bedriften ser i dag etter markeder med lav lønn for ekspansjon gjennom FDI. Dog disse er politisk ustabile og har vist seg som hindringer for bedriften, blant annet i form av korrupsjon.

IPLS

Ifølge teorien om internasjonal produkt livssyklus har til hensikt å forklare handelsmønsteret til produsenter og multinasjonal utvidelse av datterselskaper (salg og produksjon) (Albaum & Duerr, 2011). Bedriftens inngangsstrategi vil avhenge av hvor i IPLS produktet befinner seg og går gjennom stadiene eksport til FDI. Produktet vil først bli eksportert fra det landet der produktet ble utviklet og oftest til andre industriland. Ettersom eksportaktivitetene øker blir produksjonen lokalisert i andre I-land for å komme nærmere kunden. Når produktet begynner å bli modent vil produksjonen bli lokalisert i mindre utviklede land med lavere kostnader. Bedrift 3 og Bedrift 7 utmerker seg her på forskjellige måter. Førstnevnte bedrift kan antas å være i modningsfasen da bedriften ønsker å gå inn i markeder med lav lønn. Mtigwe (2006) har beskrevet at lave lønnskostnader og kostnadsfordeler fungerer som motiverende faktorer for internasjonal produksjon. Vi finner altså en sammenheng her. Når det gjelder bedriftens produkt er det kunnskapen om bruken av produktet som er bedriftens konkurransefortrinn, men markedet kjennetegnes med høy konkurranse. En antagelse vil derfor være at for å beholde fortjeneste på produktet, går bedriften inn i markedet med FDI for å beholde eller å øke lønnsomhet. Da bedriften har profittmål som motiv (Informant 3), kan dette stemme overens.

B-Modell

Aharoni's Beslutningstakingsmodell antar FDI som en komplisert som en atferd basert prosess (eksempelvis meninger, holdninger, relasjoner, i og utenfor bedriften, samt endringer av disse over tid). Ifølge Aharoni (1966) er det fire trigger for FDI; (1) ekstern mulighet, (2) frykt for å miste marked, (3) bandwagon-effekt, og (4) sterk konkurranse i hjemme-markedet fra utenlandske bedrifter. Fire bedrifter kan bli kjennetegnet innen denne modellen; Bedrift 8, Bedrift 9 og Bedrift 10. Vi finner minst tre av triggerne for både Bedrift 7 og Bedrift 8. Bedriftene driver i samme bransje og blir dermed påvirket på samme måte. For disse bedriftene er antageligvis den eksterne muligheten viktigste trigger for FDI. Det finnes ingen hjemme-marked og bedriftene er nødt til å gå inn i utenlandske markeder for å finne kunder. Vi finner også at frykt for å miste marked kan være en faktor. Dette kommer som et resultat av spesielt høy konkurranse og kun de beste innen sitt segment vil kunne oppnå salg. Det later også til at bandwagon-effekten kan fungere som en trigger for bedriftene. Informant 8 og 9 har begge forklart at det er en nødvendighet for å investere der kunden ønsker for å være konkurransedyktig og å få kunder.

For bedrift 10 er det to triggere som utmerker seg. Bedriften har sett at hele industrien (eksempelvis olje-industrien) som helhet er et marked bedriften ser muligheter i. For bedriften betydde dette at hvis det var et marked for produktet i Norge, var det også dette i andre oljetunge land som USA og UAE. Dermed har bedriften gjort FDI i Houston, Washington og Dubai. Den andre faktoren kommer av bandwagon-effekten. Bedriften var overbevist om at det var et stort marked i Houston og at kun en investering måtte til for å få fotfeste i markedet. Bedriften opprettet show-rom i disse markedene som fungerer som salgs- og markedsføringsverktøy.

U-Modell

Begge "Stage"-modellene (Uppsala Internasjonaliseringsmodell og de Innovasjons-Relaterte modellene) forklarer internasjonalisering som en prosess der bedriften trinnvis øker sitt engasjement til nye markeder. Bedriften øker sitt engasjement i større skala ettersom den får erfaringer og kunnskap fra sine nåværende aktiviteter.

U-modellen antyder at bedriften vil gå inn i nye markeder i små trinnvise steg. Bedriften vil altså gå inn i ett nytt marked med påfølgende større psykisk avstand som vi fant av Andersen (1993). Fem bedrifter innen U-Modellen; Bedrift 3, Bedrift 6, Bedrift 7, Bedrift 8 og Bedrift 10. Informant 7 forklarer at bedriften utvider på en gradvis måte, der Bedrift 7 først må bli kjent med markedet. Informanten forklarer at bedriften øker engasjementet og gjør etablering dersom det er potensiale i markedet. Både Bedrift 6 og Bedrift 8 startet respektive internasjonaliseringsprosesser i nærliggende markeder; Sverige. Førstnevnte begynner eksport på 60-tallet og gjør senere FDI på 80-tallet. Bedriften har halvparten av sine aksjeselskaper (produksjonsanlegg) i Sverige samt ett i Danmark per i dag. Bedriften ønsker å bygge erfaringer og kunnskap til markedet før den investerer videre. Informant 6 forklarer at Bedrift 6 har åpnet eksport til Kina for to år siden og vurderer nå å åpne eget kontor. Bedrift 8 legger også vekt på læring og kunnskap. Informant 8 forteller at som følge av et oppkjøp av en svensk bedrift, med fabrikker i USA og England, lærte Bedrift 8 mange erfaringer.

Bedrift 3 åpnet salgskontor i Sverige og startet eksport til USA allerede på 40-50-tallet og første produksjonsanlegg ble etablert i Qatar på 60-tallet. Siden har bedriften gjort en rekke FDI. Informant 3 kan fortelle at Bedrift 3 kjøpte seg inn i Europa og har gått inn med allianser i Afrika, og en kombinasjon av dette i Brasil. Eksempelvis har bedriften ansatt en person i Zambia som gjør seg kjent i markedet og oppsøker kooperativer og kunder (Informant 3,

2015). Planen er å gjøre research for å åpne kontor. Dette stemmer overens med U-modellens antagelser om å trinnvist gå inn i nye markeder som følge av økt kunnskap og erfaring.

Sammenliknbarheten til Bedrift 10 til U-modellen kommer av at bedriften har operert annerledes enn det som ville vært normalt for U-modellen. Bedriften har gått direkte til USA og Dubai, der spesielt Dubai kan ansees med både stor geografisk og psykisk avstand. Dette er til motsetning av det U-modellen skulle tilsi. Johanson og Vahlne (1990) forklarer tre unntak hvorav ett av unntakene forklarer at dersom bedriften har betydelig erfaring fra liknende markeder kan bedriften generalisere og bruke erfaringen på andre markeder. Det virker som om dette er tilfellet her. Bedrift 10 starter først eksport til USA på 2000-tallet og FDI gjøres først i 2008. Bedriften later dermed til å ha bygget erfaringer i industrien (olje), både fra hjemme-markedet, men også fra erfaringene i USA. Dermed kan bedriften se industrien som generaliserbar til liknende markeder og bedriften utvider med FDI til Dubai i 2009, innen samme industri. Dette kan dog bekrefte det at fokuset har blitt flyttet fra reduksjon av usikkerhet til å oppdage og utvikle muligheter for bedriften (Johanson og Vahlne, 2006).

I-Modeller

De Innovasjon-Relaterte modellene følger et gradvis mønster på samme måte som U-modellen der hver fase representerer økt erfaring/engasjement enn den tidligere. Det ble tidligere i denne avhandlingen antatt at to av I-modellene (Bilkey & Tesar, 1977; Czinkota, 1982) at en form for ”push”-faktor innleder til beslutning om eksport. Ved de to andre I-modellene (Cavusgil, 1980; Reid, 1981) ble det antatt at en ”pull”-faktor forklarer hvorfor bedriften går til neste fase (Andersen, 1993).

Av ”push”-faktorer kan en finne Bedrift 10 som spesialiserte seg inn mot olje-industrien. Informant 10 forklarer at utvidelse til USA var en naturlig vei å gå da kundene er like som de i Norge på grunn av at de er i samme industri og markedet i Houston var verdens største. Bedriften befinner seg nå i en fase der den vurderer å øke engasjementet ytterligere (Saudi-Arabia).

Bedrift 2, Bedrift 8 og Bedrift 9 kan alle karakteriseres av markedsforhold (”push”-faktor). Ingen av de tre bedriftene har et hjemme-marked og har vært nødt til å gå inn i utenlandske markeder fra dag en. For de to sistnevnte bedriftene kan i tillegg nettverkspartnerne (kundene)

nevnes da de krever at bedriftene følger dem til nye markeder. Bedriftene har et trinnvist engasjement til eksport og nye markeder. Samtlige bedrifter driver hovedsakelig eksport og ønsker å bygge erfaringer kunnskap.

Bedrift 7 ble etablert i 1904 og allerede da ønsket entreprenøren at bedriften skulle være internasjonal. Hans ambisjoner og forventninger kan karakteriseres som en ”pull”-faktor. Bedriften utvider gradvis til nye markeder.

Antageligvis kan Bedrift 5 med I-Modeller. Den avtalen bedriften gjorde med en større kjede førte bedriften ut til først det svenske markedet. En kan anse dette som en ”push”-faktor som innledet bedriften til eksport. Siden har bedriften utvidet til ti europeiske markeder. Bedriften søker og ønsker informasjon om eksport og er med i et FRAM-prosjekt i regi av Innovasjon Norge. Et prosjekt for norske bedrifter som ønsker seg inn på det tyske markedet. Bedriften viser med dette at den også ønsker å øke engasjementet i utenlandske markeder som er i tråd med I-Modellens hovedfaser (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Nettverk

I nettverksteori er markedene ansett som et system av relasjoner mellom flere aktører; kunder, leverandører, konkurrenter og støtteorganisasjoner. Aktørene er med andre ord linket til hverandre gjennom utvekslingsforhold der deres behov og evner blir formidlet gjennom den samhandling som skjer i relasjonene (Hollensen, 2014). En generell antagelse av nettverksmodellen er at aktører er avhengig av ressurser som er kontrollert av andre aktører (Albaum & Duerr, 2011).

Bedrift 8 og Bedrift 9 er avhengig av nettverket for å beholde drift. Disse bedriftene opererer i et marked med høy konkurranse og må følge kunden til nye markeder dersom ønsker å beholde kunden. Informant 9 forklarer at det er viktig for Bedrift 9 å finne en nettverkspartner som ”kjenner 1 som kjenner 2” slik at det blir en multiplikasjonseffekt av det. På denne måten kan nettverket bli brukt som bruer til utover bedriftens landegrenser (Hollensen, 2014). Informanten forklarer samtidig at nettverkspartnerne samarbeider om å for eksempel finne leverandører. Hollensen (2014) hevder at det er forventet at personlige relasjoner (sosiale) er viktigst i etableringsfasen, mens bedriftsmessige (rutiner og systemer) blir mer viktig senere. Dette kan kjennes igjen av Informant 9 som forklarte at man før fikk venner gjennom nettverket som man ble ordentlig venner med, men at slikt ikke forekommer lenger og at det

er en annen måte å drive forretninger på. Bedrift 2, Bedrift 8 og Bedrift 9 bygger tillit og kunnskap til sine nettverkspartnere. Vi kan for eksempel se av Bedrift 9 at de bruker en agent for å øke kunnskapen i et marked. Informant 2 forklarer at Bedrift 2 er avhengig av relasjoner for suksess og forklarer at fokuset til bedriften ligger på å utvikle relasjoner. Bedriften ser da etter aktører med et etablert kundenettverk der tillit og tidligere leveranser og relasjoner ligger til grunn slik at dette kan være utgangspunkt for fremtidig salg.

Bedrift 6 bygger bevisst relasjoner for å heve konkurransedyktigheten. Informant 6 forklarte et eksempel der bedriften vurderer å etablere et kontor i Kina som følge av at bedriften har eksportert til landet og lært seg markedet bedre og knyttet kontakter. Informanten forklarer at det er bedriften kan skille seg ut ved å oppnå god kontakt med kunden i det lokale markedet.

Ifølge Informant 4 er nettverket helt essensielt for Bedrift 4. En er nødt til å bygge kredibilitet og snakke med viktige forhandlere og aktører for å komme inn på de markedene du ønsker å være. Dette stemmer overens med Johanson og Mattsson (1988) som mener at en bedrifts suksess i å gå inn i nye markeder er mer avhengig av bedriftens posisjon i nettverket og relasjoner innenfor de nåværende markedene, enn markedsmessige eller kulturelle karakteristikk. Informanten forklarer et eksempel da bedriften forsøkte å selge produktet (kalosje) på det spanske markedet, men partneren jobbet ikke godt nok med forhandleren med det resultat at produktet fikk dårlig gjennomsalg. Produktet viste seg å være plassert feil med tilsvarende produkter men med betydelig lavere kvalitet og pris. Den ansvarlige ble tatt i skole og resultatet ble en økning på gjennomsalget fra 16 til 80 %. Dette er i tråd med prinsippet om ”partner mindshare”. Hollensen (2014) forklarer partner mindshare som et mål på styrken i en relasjon i forhold til tillit, engasjement og samarbeid. Det er en korrelasjon mellom mindshare-nivå og hvor villig mellomledet ønsker å sette en bedrifts merkevare foran en annen bedrifts merkevare. Mindshare kommer tydelig frem ved salgsresultater – dette bekreftes også gjennom eksemplet gitt av Informant 4.

Bedrift 5 kan også beskrives med nettverksteori. Bedriften gjorde en avtale med en større kjede som hadde distribusjon både i Norge og i Sverige. Dette førte til at bedriften (potensielt var nødt til) startet salg i det svenske markedet. Informant 5 kan også forklare at leverandørene er viktig for bedriftens suksess. Bedriften jobber tett med dem i en del utviklings- og innovasjonsprosjekter som kan være grobunn for kunnskap og tillit. Informanten kan også forklare at eksempelvis en transportør kan fungere som en døråpner

dersom bedriften gjør det bra og på den måten blir anbefalt videre i nettverket. Dette kan antageligvis fungere som en bru til andre nettverk.

Born Global

En bedrift ble tidligere i kapittel 2 definert som Born Global dersom den hadde oppnådd 25 % salg til utlandet innen tre år etter oppstart. Det er fem bedrifter som oppfyller disse kravene; Bedrift 1 (ca. 99 %), Bedrift 2 (ca. 95 %), Bedrift 4 (ca. 60 %), Bedrift 8 (100 %) og Bedrift 9 (100 %). De to førstnevnte og de to sistnevnte bedriftene har hatt enten et produkt med global karakteristikk (Bedrift 1) eller ingen marked i Norge og på den måten blitt tvunget til å gå inn i utenlandske markeder fra starten. En Born Global bedrift kunne i tillegg bli påvirket av fire faktorer; globalisering, entreprenøren, nettverk og industri (Andersson & Wictor, 2003).

For Bedrift 4 kan en gjenkjenne alle de fire faktorene. **Entreprenørene:** Den ene entreprenøren så muligheter i produktet (kalosjen). På denne tiden var det ingen liknende produkter på markedet i kommersiell skala. Den andre entreprenøren har hatt tidligere internasjonal erfaring og har tatt dette med inn i Bedrift 4. **Nettverk:** Informant 4 kan fortelle at det har skjedd en del tilfeldigheter i historien til bedriften. Et eksempel på dette kan være at en av entreprenørene får vennskap til en større produsent og på grunn av dette åpnet det seg muligheter for bedriften. Informanten kan også forklare at gode relasjoner er helt essensielt for at bedriften skal komme inn på markedene. **Industri:** Bedriftens produkter tilhører en nisje i markedet da det er et premium-segment innen mote. **Globalisering:** På grunn av en etterspørsel etter produktet i utenlandske markeder kan dette være en faktor som har gitt bedriften større muligheter enn kun hjemme-markedet. Informant 4 understreker dette ved å si at en konsument kan kjøpe det en vil i dag, på grunn av hvordan handelsverdenen er, så hvorfor begrense seg til kun ett marked når man kan være en eksportartikkel.

Globalisering kan ansees som en spesielt viktig faktor for Bedrift 1. Grunnen for dette kommer av produktet (nettleter). Produktet er av global/internasjonal etterspørsel og er tilgjengelig for alle som har tilgang på internett. Entreprenørene er også viktige da disse så potensiale i produktet allerede i utviklingsfasen og ønsket å videreføre dette selv om prosjekteier ikke ønsket å viderefølge utviklingen. Disse entreprenørene fikk hjelp av prosjekteier i startfasen og, dersom en anser prosjekteier som et nettverk, en kan si at den støtte Bedrift 1 har fått har vært viktig for utviklingen av produktet.

Entreprenøren i Bedrift 7 var spesielt viktig. Tankegangen var at bedriften skulle være internasjonal og oppnådde angivelig dette frem til ”den store depresjonen”. Dog, Informant 7 kan forklare at denne internasjonale holdningen fortsatt sitter i bedriften per i dag.

Bedrift 9 opererer i en nisje (hjuloppheng) innen bil-industrien. Nettverket spiller en svært stor rolle for bedriften. Informant 9 forklarer at har fått tilbud om jobb, etter pensjonsalder, for å kunne pleie og opprettholde bedriftens nettverk. Bedriften er også én av flere bedrifter, med hver sin spesialisering innen bil-industrien, i et kluster der kunnskapene mellom bedriftene er med å bidra til synergieffekter og internasjonal konkurransedyktighet.

Eklektisk

Hensikten med OLI- rammeverket er å identifisere og vurdere viktigheten av faktorer som påvirker bedriftens innledende produksjon i utlandet og videre vekst (Dunning, 1988). Bedriften inngangsstrategi og omfang blir påvirket av OLI-fordeler. Kort fortalt dreier det seg om at én bedrift i ett land har konkurransefortrinn over bedrifter i andre land ved å levere et gode til et marked, om det er i bedriftens beste interesse å internalisere og eventuelt lokalisere de verdiskapende aktivitetene i utlandet. Bedrift 3, Bedrift 7 og Bedrift 8 nevnes her.

Det ble forklart tidligere at en bedrift er nødt til å reinvestere i sine O-fordeler for å generere konkurransefortrinn (Buckley et al., 2004) - nettopp dette gjør Bedrift 8. Informant 8 kunne forklare at innovasjon er blant de viktigste faktorene for vekst. Lokaliseringen av bedriftens produksjonsanlegg er svært viktig. På grunn av høy konkurranse og krevende kunder må bedrifter lokalisere anlegget i markeder som er ønsket av kunden. Dog kan man anse dette som en L-fordel når bedriften først er på plass da transaksjonskostnader, som ex ante, antageligvis blir redusert da kundene har egne avtaler (med transportmellomledd) om å hente varer fra anleggene. I-fordelene kommer av intern bruk av O-fordelene (Mtigwe, 2006). Bedriften internaliserer produksjonen og ønsker her å oppnå konkurransefortrinn i forhold til kvalitet og pris.

Bedrift 3 sin O-fordeler finner vi i kunnskap. Bedriften ser etter markeder med lav lønn og på denne måten kan bedriften oppnå L-fordeler i både arbeidskostnader og transport i det gjeldende markedet. O- og I-fordelene til Bedrift 7 kan forklares i form av dens produkt og produksjonsmetode. Bedriften er én av to i et marked karakterisert som et duopol. Resterende

aktører er både små og leverer et produkt med betydelig lavere kvalitet. Produksjonen til Bedrift 7 foregår dog i hjemme-markedet og blir eksportert ut til kunden.

Oppsummering: Beskrivelser av bedriftene

En oppsummering av finner vi i Tabell 18 nedenfor. Oppsummeringen tar for seg hvilke bedrifter som kan forklares med de forskjellige internasjonaliseringsteoriene og har til hensikt å gi en enkel og tydelig oversikt. En kan dog legge merke til at flere bedrifter kan bli beskrevet med både økonomiske-, atferdsmessige og de nyere teoriene om hverandre. Allikevel finnes det et par unntak. Bedrift 10 forklares utelukkende med atferdsmessige teorier. Bedrift 4 forklares med de nyere teoriene, spesifikt med nettverk og Born Global. En kan også legge merke til at fem bedrifter beskrives i forhold til nettverksteori, mens åtte bedrifter oppga at bedriftens nettverk og relasjoner var av viktig betydning. Dette betyr at teoriene også er relevante i dag og at bedriftene med rimelighet kan beskrives i forhold til dens unike karakter og handlemåte.

Bedrift	Størrelse	TCT	IPLS	B - Modell	U - Modell	I - Modeller	Nettverk	Born Global	Eklektisk
Bedrift 1	Meduim	X						X	
Bedrift 2	Liten					X	X	X	
Bedrift 3	Stor	X	X		X				X
Bedrift 4	Liten						X	X	
Bedrift 5	Medium					X	X		
Bedrift 6	Stor	X			X		X		
Bedrift 7	Stor	X			X	X		X	X
Bedrift 8	Stor	X		X		X	X	X	X
Bedrift 9	Meduim			X		X	X	X	
Bedrift 10	Liten			X	X	X			

Tabell 18: Bedriftenes internasjonaliseringsprosess

5.6 Oppsummering

I dette kapitlet er det blitt gjort en analyse av de empiriske funn som har blitt avdekket som følge av intervjuene av informantene i de ti case-bedriftene for å finne svar på forskningsspørsmålet. Først har hvert segment blitt diskutert i forhold til de respektive bedriftenes inngangsstrategier og hvilke faktorer som påvirker initiering av internasjonalisering. Deretter er bedriftene sett på som en helhet der inngangsstrategiene, initiering av internasjonalisering og bedriftenes internasjonaliseringsprosesser blir diskutert for å finne potensielle sammenhenger og mønstre. En oppsummering av bedriftene og hvilke internasjonaliseringsprosesser disse kan beskrives med er vist i Tabell 18.

Kapittel 6: Konklusjon

I dette kapitlet blir studiens viktigste funn presentert med hensyn på å svare på forskningsspørsmålet. Det blir også redegjort for begrensninger av studien, implikasjoner av forskningen og forslag til videre forskning.

6.1 Viktigste funn

Denne studien har hatt til hensikt å svare på forskningsspørsmålet: ”Hvordan ekspanderer norske bedrifter til internasjonale markeder?”. For å finne ut av dette ble det bestemt tre problemstillinger; (1) Hvilken teori for internasjonaliseringsprosesser kan forklare norske bedrifters ekspansjon til internasjonale markeder?, (2) Hvilke inngangsstrategier bruker bedrifter ved internasjonalisering? og (3) Hva påvirker bedrifter i forhold til deres vurdering om internasjonalisering? For å gi en best mulig fremstilling av bedriftene og de resultater som er funnet som følge av intervjuene presenteres inngangsstrategier og initiering av internasjonalisering først, før teori om internasjonaliseringsprosesser blir beskrevet til slutt – som en kunne se av oppsettet av analysen.

Hvilke inngangsstrategier bruker bedrifter ved internasjonalisering?

I kapittel 4 ble det funnet flere faktorer som kan beskrive hvilke inngangsstrategier bedriften bruker når den ekspanderer. Disse faktorene er summert opp i Tabell 16a og Tabell 16b. Disse tabellene er grunnlag for analysen i kapittel 5 og baserer seg på følgende kriterier; strategisk planlegging, inngangsstrategier benyttet, endringer i inngangsstrategier over tid samt nettverkets betydning for bedriften.

Ved å se nærmere på bedriftenes tilpasning til strategisk planlegging, kan en se at bedriften vil gå fra å bruke samme inngangsstrategi for alle markeder til å velge inngangsstrategi basert på sammenlikninger og evalueringer av alternativer avhengig av bedriftens størrelse. Samtidig finner man at jo høyere grad av strategisk planlegging en bedrift har dess flere alternative inngangsstrategier vil den benytte for å nå disse markedene (eksempelvis for å oppnå profittmål). Nettverkets betydning for bedriftene viser seg å være viktig for omtrentlig alle (80 %), dog nettverket later til å være viktigere for de små og mellomstore bedriftene fremfor de store.

Hva påvirker bedriften i forhold til dens vurdering om internasjonalisering?

Faktorer som kan beskrive hva som påvirker bedriften til å gå inn i nye utenlandske markeder har i denne avhandlingen blitt beskrevet som motiver, triggere og barrierer, såkalt initiering av internasjonalisering. Tabell 17a og Tabell 17b gir en oppsummering av de funn som er gjort av case-bedriftene gjennom intervjuene. Det er i tillegg lagt til hvilke nøkkelfaktorer hver bedrift anser som viktige for suksessfull internasjonalisering.

De fleste bedriftene beskriver flere faktorer som påvirker bedriften til internasjonalisering, se derfor Tabell 17a og Tabell 17b for detaljert informasjon. De viktigste motivene for at bedriftene går inn i internasjonale markeder er at bedriftenes hjemme-marked er lite og mettet samt at det finnes muligheter i utenlandske markeder. For mindre bedrifter er lederens ønske viktig for beslutning om internasjonalisering, mens det for store bedrifter er profittmål. Majoriteten av de mellomstore bedriftene ekspanderer til nye utenlandske markeder av vekstmål.

For at bedriften skal internasjonalisere må prosessen komme fra en person eller hendelse i eller utenfor bedriften, såkalte triggere. De viktigste triggerne kommer fra observante ledere som raskt ser muligheter i utlandet samt at det er etterspørsel i det utenlandske markedet (eksempelvis vekst).

Når det gjelder potensiell risiko eller barrierer som kunne hindre internasjonalisering viste dette seg for å være svært individuelt – hver bedrift støtte på barrierer av en eller annen sort. Det er måten bedriften angriper situasjonen og gjør tiltak for å redusere eller unngå disse barrierene som er viktig. Skal man ta tips fra informantene skal en være tilpasningsdyktig til de markedene man går inn i samt å utforske og skape kunnskap om disse markedene før inngang.

Hvilken teori om internasjonaliseringsprosesser kan forklare norske bedrifters ekspansjon til internasjonale markeder?

I det de ti case-bedriftenes internasjonaliseringsprosesser ble undersøkt kunne en finne at bedriftene ikke bare kan bli beskrevet med én teori, men at hver av bedriftene kan ha elementer fra flere forskjellige teorier. Med andre ord, bedriftene er mer eller mindre unike og på denne måten vil den teoretiske beskrivelsen av deres internasjonaliseringsprosesser også

være unike for den spesifikke bedrift. Tabell 18 gir en oversikt over hvilke internasjonaliseringsprosess-teorier som kan beskrive den enkelte bedrift.

6.2 Begrensninger av studien

På grunn av at studien er anonym kan den dessverre ikke gjentas. Dette betyr at det vil bli vanskelig å bruke disse case-bedriftene som utgangspunkt for ytterligere utdyping. Da studien kun ser på den generelle internasjonale ekspansjonen av norske bedrifter vil en dermed ikke kunne finne ut i hvilken grad de forskjellige bedriftene har lyktes ved sin internasjonalisering og hvilke valg av inngangsstrategier som potensielt kan gi økt suksess. Det er heller ikke tatt hensyn til bedriftens bransje.

En siste begrensning er at studien er utført av kun en forsker. I tillegg til at forsker kan ha partiske holdninger mot bedriftene, ville sannsynligvis to eller flere forskere ha kunnet gi et mer differensiert syn på dataen som kunne resultert i bedre funn.

Studien bør kritiseres på to områder. Forsker av denne studien viser liten erfaring i forhold til spørsmålstilling for intervju. Resultatene av studien kunne vært bedre dersom en erfaren forsker ville utført samme undersøkelse, dog kvaliteten på spørsmålene forbedret seg noe etter påfølgende intervjuer. Intervjuguiden ble også forsøkt forbedret underveis og i forkant av etterfølgende intervju.

Det burde også blitt brukt en annerledes skrivemetode for denne avhandlingen. Oppgaven har utviklet seg til å bli svært omfattende og en kunne eksempelvis spart mye plass ved å gå direkte på tema fremfor først å forklare teori. Empirien kunne med hell også ha blitt presentert på en mer smidig måte, slik at det ville bli lagt mer vekt på bedriften og med dette kunne kommentarene fra informantene bli brukt mer direkte i analyse-kapittelet.

6.3 Implikasjoner av forskningen

Avhandlingen har hatt til hensikt å finne ut hvordan norske bedrifter ekspanderer til internasjonale markeder. For å finne ut av dette har det blitt hentet erfaringer og historie fra ti case-bedrifter via elleve informanter. På grunn av dette kan implikasjonene av forskningen karakteriseres som både praktiske og teoretiske.

Praktisk: På grunn av at så mange erfaringer og fakta er hentet fra disse forskjellige bedriftene, kan også disse fakta videreføres til andre interessenter. Eksempelvis kan bedriftsledere eller andre personer, eller bedrifter, med et ønske om å internasjonalisere bruke denne oppgaven for å hente erfaringer og informasjon.

De teoretiske implikasjonene av denne forskningen kan gi forsker, student eller annen relevant person tilgang til en oversikt over utviklingen av teorier om internasjonalisering. Selv om denne oversikten er langt fra uttømmende, kan den gi interessenten rask og oversiktlig innsikt på et tema som for mange kan virke som en jungel av informasjon. Teori angående inngangsstrategier samt motiver, triggere og barrierer for internasjonalisering kan også gi potensielle kilder for kunnskap. Det er også gjort bekreftelser av teori i kapittel 4 og dette kan dermed styrke relevansen av den aktuelle teori. Avhandlingen kan også, til en viss grad, fungere som grunnlag for videre forskning som en kan se nedenfor – selv om det ikke er mulig å gjenta studien.

6.4 Forslag til videre forskning

Selv om denne studien er anonym på bedriftenes vegne kan den bli brukt på flere måter. For det første; Studien har sett på hvordan norske bedrifter ekspanderer til internasjonale markeder, og hvert underspørsmål gir innsikt på forskjellige emner. Studien kan dermed brukes som sekundærkilde for fremtidige undersøkelser på disse tema.

Det viste seg at enkelte av bedriftene ikke var i norsk eierskap per i dag. Et interessant tema å undersøke nærmere ville vært å se på betydningen av utenlandsk eierskap. For eksempel om et utenlandsk eierskap av norske bedrifter endrer dens holdning eller perspektiver på internasjonalisering.

Studien tar ikke for seg geografisk- eller psykisk avstand til markeder på en god nok måte. En mulighet kan være å se nærmere på dette aspektet av norske bedrifters internasjonalisering.

Til slutt; Under intervjuene fremkom det av flere informanter interesse og tanker rundt kulturelle forskjeller og tilpasninger i forhold til dette. Det later til å være mye potensiale i å utforske bedriftens tilpasninger til kulturforskjeller for spesifikke land og for bedriftens interne arbeidsstyrke – spesielt for større bedrifter.

7 Litteraturliste

Aharoni, Y. (1966) *"The Foreign Investment Decision Process"*, Boston: Harvard Graduate School of Business

Aharoni, Y., Tihanyi, L. og Connelly, B. L. (2011) "Managerial Decision-Making in International Business: A Forty-Five-Year Retrospective", *Journal of World Business*, Vol. 46, issue 2, pp. 135-142

Albaum, G. og Duerr, E. (2011) *"International Marketing and Export Management"*, 7th edition, Essex, England: Pearson Education Limited

Albaum, G., Strandskov, J. og Duerr, E. (1998) *"International Marketing and Export Management"*, 3rd edition, Essex: Addison Wesley Longman Ltd

Amdam, R. P. (2009) "The Internationalisation Process Theory and the Internationalisation of Norwegian Firms, 1945 to 1980", *Business History*, Vol. 51, issue 3, pp. 445-461

Andersen, O. (1993) "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, issue 2, pp. 209-231

Andersson, S. (2000) "The Internationalization of the Firm From an Entrepreneurial Perspective", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30, issue 1, pp. 63-92

Andersson, S. og Wictor, I. (2003) "Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals-the Swedish Case", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, issue 3, pp. 249-275

Becker, H. S. (1998) *"Tricks of the Trade: How to Think About Your Research While You're Doing it"*, Chicago: Chicago University Press

Bell, E. og Bryman, A. (2007) "The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis", *British Journal of Management*, Vol 18, issue 1, pp. 63-77

Benito, G. R. G. (1995) ”*Studies in the Foreign Direct Investment and Divestment Behavior of Norwegian Manufacturing Companies*”, Doctoral Dissertation for Doctor Oeconomiae, Norges Handelshøyskole

Benito, G. R. G. og Gripsrud, G. (1992) ”The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, issue 3, pp. 461-476

Berg, B. L. (2007) ”*Qualitative Research Methods For the Social Sciences*”, 6th edition. Boston: Pearson International Edition

Bilkey, W. J. og Tesar, G. (1977) ”The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, issue 1, pp. 93-98

Bradley, F. (2002) ”*International Marketing Strategy*” 4th edition, Essex: Pearson Education Limited

Buckley, P. J., Pass, C. L. og Prescott, K. (2004) ”The Internationalization of Service Firms: A Comparison With the Manufacturing Sector. I: Buckley, P. J. og Ghauri, P. N. (Red.) ”*The Internationalization of the Firm: A Reader*”, London: Thomson Learning, pp. 149-164 (Gjengitt fra *Scandinavian International Review*, 1992, Vol. 1, pp. 39-56)

Calof, J. L. og Beamish, P. (1995) ”Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, Vol. 4, issue 2, pp. 115-131

Campbell, A.J. (1996) ”The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment: Evidence From NAFTA”, *Journal of Small Business Management*, Vol 34, issue 3, pp. 50-58

Carlton, D.W., og Perloff, J.M. (2005) ”*Modern Industrial Organization*”, International Edition, 4th edition, United States of America: Pearson Addison Wesley

Cavusgil, S. T. (1980) "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, Vol. 8 (november), pp. 273-281

Cavusgil, S. T., Knight, G. og Riesenberger, J. R. (2012) "*International Business – The New Realities*", 2nd edition, Pearson. Upper Saddle River

Cavusgil, S. T. og Knight, G. (2009) "*Born Global Firms: A New International Enterprise*", 1st edition, New York: Business Expert Press, LLC

Clercq, D. D., Sapienza, H. J. og Crijns, H. (2005) "The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms", *Small Business Economics*, Vol 24, 409-419

Coase, R. H. (1937) "*The Nature of the Firm*", *Economica*, Vol. 4, issue 16, pp. 386-405

Cohen, L., Manion, L, og Morrison, K. (2011) "*Research Methods in Education*", 7th edition. New York: Routledge

Coviello, N. E. og Martin, K. A. M. (1999) "Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective From the Engineering Consulting Sector", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, issue 4, pp. 42-66

Coviello, N. E. og Munro, H. J. (1995) "Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, issue 7, pp. 49-61

Creswell, J. W. (2013) "*Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*", 3rd edition. United Kingdom: SAGE Publications Ltd

Cyert, R. og March, J. G. (1963) "*A Behavioral Theory of the Firm*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Czinkota, M. R. (1982) "*Export Development Strategies: US Promotion Policies*", Praeger Special Studies: New York

- De Burca, S., Fletcher, R. og Brown, L. (2004) ”*International Marketing: An SME Perspective*”. Essex, England: Pearson Education Limited
- Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (2005) ”*The Sage Handbook of Qualitative Research*”, 3rd edition. London: SAGE Publications
- Dunning, J. H. (1988) ”The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, issue 1, pp. 1-31
- Dunning, J. H. (2001) ”The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, Issue 2, pp. 173-190
- Dyer, J. H. og Singh, H. (1998) ”Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, issue 4, pp. 660-679
- Easterby-Smith, M, Thorpe, R. og Jackson, P. (2012) ”*Management Research*”, 4th edition. London: SAGE Publications Ltd
- Eisenhardt, K. M. (1989) ”Building Theories From Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol 14, issue 4, pp. 532-550
- Eisenhardt, K. M. og Graebner, M. E. (2007) ”Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, issue 1, pp. 25-32
- Ekeledo, I og Sivakumar, K. (1998) ”Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, issue 4, pp. 274-292
- Erramilli, M. K. og Rao, C. P. (1990) ”Coice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role and Market Knowledge”, *Management International Review*, Vol 30, **issue** , pp. 135-150

- Forsman, M., Hinttu, S. og Kock, S (2002) "Internationalization From an SME Perspective", *Paper Presented at the 18th Annual IMP Conference*, September, Lyon, pp. 1-12
- Fillis, I. (2001) "Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions", *Management Decisions*, Vol. 39, issue 9, pp. 767-783
- Fillis, I. (2002) "Barriers to Internationalization: An Investigation of the Craft Microenterprise", *European Journal of Marketing*, 36, vol. 7-8, pp. 912-927.
- Freeman, S. (2002) "A Comprehensive Model of the Process of Small Firm Internationalization: A Network Perspective", *Paper Presented at the 18th Annual IMP Conference*, September, Dijon, pp. 1-22
- Freidman, T. (2005) "*The World is Flat*", Farrar, Straus and Giroux, New York
- Gabrielsson, M. og Kirpalani, M. V. H. (2004) "Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly", *International Business Review*, Vol. 13, issue 5, pp. 555-571
- Galán, J. I. og González-Benito, J. (2001) "Determinant Factors of Foreign Direct Investment: Some Empirical Evidence", *European Business Review*, Vol. 13, issue 5, pp. 269-278
- Glaser, B. G. og Strauss, A. L. (1967) "*The Discovery of Grounded Theory*", Adeline, USA
- Glückler, J. (2006) "A Relational Assessment of International Market Entry in Management Consulting", *Journal of Economic Geography*, Vol. 6, issue 3, pp. 369-393
- Hanson, N. R. (1958) "*Patterns of Discovery*", Cambridge University Press, London
- Hermannsdottir, A. (2008) "Theoretical Underpinnings of the Internationalization Process", Institute of Business Research: *Working Paper Series*, University of Iceland
- Hodne, F. (1993) "The Multinational Companies of Norway", I: Jones, G. og Schröter, H. (red.) "*The Rise of Multinationals in Continental Europe*", London: Edward Elgar

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

Hymer, S. H. (1976) ”*The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Investment*”, MIT-Press, Cambridge

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2009) ”*Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*”, 2. Utgave. Oslo: Abstrakt Forlag AS

Johanson, J. og Mattson, L. G. (1987) ”Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared With the Transaction-Cost Approach”, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 17, issue 1, pp. 34-48

Johanson, J. og Mattson, L. G. (1988) ”Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach”, I: Hood, N. og Vahlne, J. E. (red.) ”*Strategies in Global Competition*”, Croom Helm, London, pp. 287-314

Johanson, J. og Vahlne, J. E. (1977) ”The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, issue 1, pp. 23-32

Johanson, J. og Vahlne, J. E. (1990) ”The Mechanism of Internationalization”, *International Marketing Review*, Vol. 7, issue 4, pp. 11-24

Johanson, J. og Vahlne, J. E. (2003) ”Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, issue 1, pp. 83-101

Johanson, J. og Vahlne, J. E. (2006) ”Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model”, *Management International Review*, Vol. 46, issue 2, pp. 165-178

Johanson, J. og Wiedersheim-Paul, F. (1975) ”The Internationalization of the Firm – Four Cases”, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, issue 3, pp. 305-322

Johnson, G., Whittington, R. og Scholes, K. (2011) ”*Exploring Strategy: Text and Cases*”, 9th edition. England: Pearson Education Limited

Jones, M. V. (1999) ”The Internationalization of Small High-Technology Firms”, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, issue 4, pp. 15-41

Kahiya, E.T. (2013) ”Export Barriers and Path to Internationalization: A Comparison of Conventional Enterprises and International New Ventures”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol 11, issue 1, pp. 3-29.

Knight, G. A. og Cavusgil, S. T. (1996) ”The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory”, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 11-26

Knight, G. A. og Liesch, P.W. (2002) ”Information Internationalization in Internationalizing the Firm”, *Journal of Business Research*, Vol 55, pp. 981-995

Kogut, B. og Chang, S.J. (1996) ”Platform Investments and Volatile Exchange Rates: Direct Investments in the U.S. by Japanese Electronic Companies”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 78, issue 2, pp. 221-231

Korsakiene, R. og Tvaronaviciene, M. (2012) ”The Internationalization of SMEs: An Integrative Approach”, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 13, issue 2, pp. 294-307

Kudina, A., Yip, G. og Barkema, H. (2008) ”*Born Global*”, *Business Strategy Review*, pp. 38-44

Kuo, A., Kao, M.S., Chang, Y.C. og Chiu, C.F. (2012) ”The Influence of International Experience on Entry Mode Choice: Difference Between Family and Non-Family Firms”, *European Management Journal*, Vol. 30, pp. 248-263

Kvale S. og Brinkmann, S. (2012) ”*Det Kvalitative Forskningsintervju*”, 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Leonard-Barton, D. (1990) "A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of A Longitudinal Single Site With Replicated Multiple Sites", *Organization Science*, Vol. 1, issue 3 pp. 248-266

Leonidou, L. C. (2004) "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development". *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, issue 3, pp. 279-302.

Leonidou, L. C. og Katsikeas, C. S. (1996) "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, issue 3, pp. 517-551

Li, L., Li, D. og Dalgic, T. (2004) "Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning", *Management International Review*, Vol. 44, issue 1, pp. 93-116

Loane, S. og Bell, J. (2006) "Rapid Internationalisation Among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An Extension to the Network Approach", *International Marketing Review*, Vol. 23, issue 5, pp. 467-485

Luostarinen, R. og Welch, L. (1990) "*International Business Operations*". Helsinki School of Economics, Helsinki

Madsen, T. K. og Servais, P. (1997) "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6, issue 6, pp. 561-583

McAuley, A. (1999) "Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, issue 4, pp. 67-82

Melin, L. (1992) "Internationalization as a Strategy Process", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, pp. 99-118

Miles, M. B. og Huberman, M. A. (1994) "*Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*", 2nd edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications

Moen, Ø. og Servais, P. (2002) "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, issue 3, pp. 49-72

Moreira, A. C. (2009) "The Evolution of Internationalisation", Universidade de Aveiro: *Working Papers in Management*

Mort, G. S. og Weerawardena, J. (2006) "Network Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms", *International Marketing Review*, Vol. 23, issue 5, pp. 549-572

Mtigwe, B. (2006) "Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4, issue 1, pp. 5-25

Neuman, W. L. (1997) "*Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Methods*", 3rd edition. Allyn & Bacon

Nyeng, F. (2004) "*Vitenskapsteori for Økonomer*", Oslo: Abstrakt Forlag AS

Olsson, U. (1993) "Securing the Markets: Swedish Multinationals in a Historical Perspective", I: Jones, G. og Schröter, H. (red.) "*The Rise of Multinationals in Continental Europe*", Aldershot: Edgar Elgar

Oviatt, B. M. og McDougall, P. P. (1994) "Toward A Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, issue 1, pp. 45-64

Oviatt, B. M. og McDougall, P. P. (1995) "Global Start-Ups: Entrepreneurs on A Worldwide Stage", *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, issue 2, pp. 30-43

Patton, M. Q. (1990) "*Qualitative Evaluation and Research Methods*", 2nd edition. Beverly Hills, CA: Sage

- Penrose, E. (1959) *"Theory of the Growth of the Firm"*, John Wiley & Sons, New York
- Reid, S. D. (1981) "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, issue 2, Tenth Anniversary Special Issue, pp.101-112
- Root, F. R. (1987) *"Entry Strategies for International Markets"*, Lexington Books, Lexington, MA
- Root, F. R. (1994) *"Entry Strategies for International Markets"*, Revised and Expanded Edition. The New Lexington Press, Lexington, MA
- Rosenzweig, P. M. og Shaner, J. L. (2000) "Internationalisation Reconsidered: New Imperatives for Successful Growth", *Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of International Business*, AZ, 17-20 November, Thunderbird University
- Rundh, B. (2007) "International Marketing Behaviour Amongst Exporting Firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, issue 1/2, pp. 181-198
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2012) *"Research Methods for Business Students"* 6th edition. England: Pearson Education Limited
- Starrin, B. og Svensson P. G. (red.) (1994) *"Kvalitativ Metod och Vetenskapsteori"*, Sverige: Studentlitteratur
- Stewart, D.B. og McAuley, A. (1999) "The Effects of Export Stimulation: Implications for Export Performance", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, issue 6, pp. 505-518
- Suddaby, R. (2006) "What Grounded Theory is Not", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, issue 4, pp. 633-643
- Tanev, S. (2012) "Global From the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector", *Technology Innovation Management Review*, issue: march, pp. 5-8

Turnbull, P. W. (1987) "A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process", I. Rosson, P. og Reid, S. (red.) "*Managing Export Entry and Expansion*", Praeger, New York

Turner, C. (2012) "Deinternationalisation: Towards a Coevolutionary Framework", *European Business Review*, Vol. 24, issue 2, pp. 92-105.

Törnroos, J. Å. (2002) "Internationalisation of the Firm – A Theoretical Review With Implications for Business Network Research", *18th Annual IMP Conference*, September, Lyon, Competitive Paper, pp. 1-21

Vahlne, J. E. og Nordström, K. A. (1993) "The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience", *The International Trade Journal*, Vol 7, issue 5, pp. 529-548

Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, issue 2, pp. 190-207

Vissak, T. (2003) "*The Internationalization of Foreign-Owned Enterprises in Estonia: An Extended Network Perspective*", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Tartu, Tartu

Vissak, T., Ibeh, K. og Paliwoda, S. (2008) "Internationalising From the European Periphery: Triggers, Processes, and Trajectories", *Journal of Euromarketing*, Vol. 17, issue 1, pp. 35-48

Welch, L.S., Benito, G.R.G., Silseth, P.R. og Karlsen, T. (2001) "Exploring Inward-Outward Linkages in Firms' Internationalization: A Knowledge and Network Perspective", *Paper Presented at the 17th Annual IMP Conference*, September, Oslo, pp. 1-26

Welch, L. S. og Luostarinen, R. K. (1988) "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, (winter), pp. 34-57

Welch, L. S. og Luostarinen, R. K. (1993) "Inward-Outward Connections in Internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 1, issue 1, pp. 44-56

Williamson, O. E. (1981) ”The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach.”, *American Journal of Sociology*, Vol. 87, issue 3, pp. 548-577

Williamson, O. E. (1985) ”*The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*”, New York: The Free Press

Williamson, O. E. (2010) ”Transaction Cost Economics: The Natural Progression”, *The American Economic Review*, Vol. 100, issue 3, pp. 673-690

Yin, R. K. (2014) ”*Case Study Research: Design and Methods*”, 5th edition. United Kingdom: SAGE Publications Ltd

Internett relaterte linker:

DBH (2015) ”*Database for Statistikk om Høgre Utdanning*”, tilgjengelig fra:
<https://dbh.nsd.uib.no/publiseringskanaler/Forside> [Sist lest: 05. Mai, 2015]

Tollister (2015) ”*Toll Lister for Godkjente Eksportører*”, tilgjengelig fra:
http://www.toll.no/upload/Godkjente_eksportorer/Godkjente_eksportorer170315.pdf [Sist lest: 27. mars, 2015]

Proff (2015) ”*Proff: The Business Finder*”, tilgjengelig fra:
<http://www.proff.no> [Sist lest: 29. April, 2015]

Brønnøysundregistrene (2015) ”*Brønnøysundregistrene*”, tilgjengelig fra:
<http://brreg.no> [Lest: 29. April, 2015]

Vedlegg 1: Intervjuene i kronologisk rekkefølge

Dato	Informant	Posisjon	Bedrift	Tidsbruk	Type
23. mars	Informant 1	Dir. Internal Comm.	Bedrift 1	45m	Skype
25. mars	Informant 2	CEO	Bedrift 2	58m	Telefon
25. mars	Informant 3	Senior Advisor	Bedrift 3	1t 5m	FaceTime
26. mars	Informant 4	Markedsansvarlig	Bedrift 4	1t 20m	Telefon
27. mars	Informant 5	Salg og marked	Bedrift 5	1t 14m	Telefon
27. mars	Informant 6	Markedssjef	Bedrift 6	1t	Telefon
31. mars	Informant 7	Markedsansvarlig	Bedrift 7	1t 8m	Telefon
7. april	Informant 8	Ex. Vice Pres. HR	Bedrift 8	56m	Telefon
13. april	Informant 9	Ex. Vice Pres. Sales	Bedrift 9	1t 5m	Telefon
14. april	Inform. 10+11	CFO + Com.Dir.	Bedrift 10	1t 43m	Telefon

Andre detaljer

- Tidsbruk pilotintervju: 50 min
- Beregnet tid per intervju: 1t +/-
- Opptager: PC og iPad. Skulle det oppstå problemer eller vise seg å være dårlig lyd kvalitet, ville jeg ha en kilde til å se til. Opptaks kvalitet ble dobbeltsjekket før og etter intervju.
- Mobil/Videosamtale: Mobilsignal overført via Bluetooth til Mac. Dette gjorde lyd signalene sterke og klare – like klare som videosamtalene. Hver samtale ble innledet med spørsmål om informant og forsker hørte hverandre godt og tydelig. Testing av utstyr i forkant av hvert intervju ble også gjort.

Gjennomføring av intervjuene

Innledning til intervjuene

- Takker for deltagelse for å skape god tone og åpenhet
- Presentasjon/informasjon av; forsker, studie, avhandlingen, etiske retningslinjer, opptak, transkripsjon
- Avklare spørsmål eller uklarheter før intervjuet starter
- Fokus på tydelighet

Selve intervjuet

- Se intervjuguide (Vedlegg 2: Intervju guide)
- Spørsmålene ble stilt på en så åpen måte som mulig for å skape samtaleemne og et utgangspunkt for å ”probe” (se kapittel 3.4 for beskrivelse av ”probes”)

Avsluttende spørsmål til intervjuene

- Er det noe annet du vil tilføye som jeg ikke har spurt om?
- Har du noen tilbakemeldinger til intervjuet?
- Skulle noe være uklart; Kan jeg kontakte deg per telefon/email?
- Avklart i hvilken grad informant ønsker informasjon om avhandlingen når ferdigstilt

Telefonsamtale/email-kontakt i etterkant (1.-4.juni, 2015)

- Informantene er blitt kontaktet for å avklare detaljer og for å undersøke at antagelser er rett.
- Oppdatering på status av avhandlingen samt innleveringsdato er gitt.
- Informasjon om når informant kan forvente å motta et eksemplar av avhandlingen er gitt.

Vedlegg 2: Intervju guide

Del 1: Personlige spørsmål

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
2. Hva er din tilhørighet til bedriften?
3. Hva gjorde du før du ble ansatt i bedriften?

Del 2: Bedriftsrelevante spørsmål

1. Kan du fortelle litt om bedriften?
2. Beskriv kort bedriftens hovedprodukter/-tjenester?
3. Forklar litt om de ansatte i bedriften?
4. Forklar om bedriftens konkurranseplattform?
5. Hvordan bistår/hindrer de tilgjengelige ressurser bedriftens fremtid?

Del 3: Internasjonaliseringsprosesser

1. Forklar litt om bedriftens markeder og kunder?
2. Salg: Andel salg i viktigste marked og hvilket marked er det?
3. Eksport: Eksportandel av total omsetning har hatt minimum andel fra utenlandske markeder på 25 % i løpet av de tre første årene?
4. Hva var grunnen til at bedriften startet internasjonalisering?
5. Hvilke faktorer er viktige for internasjonalisering?
6. Hva slags planer har bedriften om vekst/internasjonalisering i fremtiden?
7. Hvilken rolle har evt. partnere/nettverk ift bedriften?
8. Hvilke tips kan bedriften gi angående internasjonalisering?

Del 4: Inngangsstrategier

1. Forklar litt om bedriftens inngangsstrategier
2. Hvordan bestemmer bedriften inngangsstrategier?
3. Hvilke fordeler/ulempes har bedriften erfart i løpet av internasjonaliseringen?
4. Hvilke distribusjonskanaler er mest brukt?
5. I hvilken grad har inngangsstrategiene vært en suksess?

Del 5: Motiver, triggere og barrierer

1. Hvorfor internasjonaliserer bedriften?
2. Hvilke faktorer har vært spesielt viktige i beslutning om internasjonalisering?
3. Hvilke faktorer kan eller har bremset internasjonalisering?
4. Hvordan ser dere på myndighetenes og deres rolle? (Norge vs. utlandet)
5. Hvilke råd kan bedriften gi for å unngå barrierer eller minimere risiko?
6. Hva vil bedriften karakterisere som nøkkelfaktorer for suksess?