

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**  
**Bergen, høsten 2005**

**Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Masterstudiet i økonomi og administrasjon. Bedriftsøkonomisk analyse.**  
**Veileder: Tor Aase Johannessen**

Hvordan få et fotfeste i det internasjonale actionsport markedet?  
En analyse av Sweet Protections internasjonale etablering.

av  
Oddvar Nygaard Hansen

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Sammendrag av oppgaven**

I denne oppgaven analyseres Sweets Protections internasjonaliseringsprosess. Sweet Protection produserer ”high-end” beskyttelsesutstyr til actionsport markedet. Deres kundesegment er ski og snowboardmarkedet, samt elvekajakk. Oppgaven er begrenset til å ta for seg vintersegmentet, og fokuset ligger på deres etablering i Nord Amerika.

Actionsportmarkedet er globalt sett preget av to parallelle trender. En trend er at de store aktørene konsoliderer og utnytter stordriftsfordeler i markedsføringen. Den parallelle trenden skyldes den stadige utviklingen av idrettene innen actionsportssegmentene, som tillater små pionerbedrifter å etablere seg, da de større aktørene ikke alltid fanger opp de nye trendene.

Oppgaven viser at Sweets kunder er opptatt av autentiske produkter og produsenter, slik at design og image er viktig. Det er dessuten en målgruppe som har utviklet seg fra å være en marginal subkultur, til å bli en stor internasjonal kultur, med felles kjennetrekke og preferanser på tvers av landegrensene. Sweet Protection er en liten bedrift, med små økonomiske ressurser men er likevel dyktige i både produktutvikling og merkevarebygging. Sweet har også markedsstrategier godt tilpasset sin posisjon og sitt utgagnspunkt. Sweet Protection svakhet er lite kjennskap til sine internasjonale konkurrenter og markedsforhold. De bør øke sin kompetanse på dette område for å øke sin sjanse for å lykkes internasjonalt.

## Innholdsfortegnelse:

<b>Figuroversikt:</b> .....	<b>6</b>
<b>Problemstilling og introduksjon</b> .....	<b>7</b>
Avgrensinger .....	8
Mitt utgangspunkt for å skrive oppgaven.....	8
<b>Sweet Protection as</b> .....	<b>10</b>
Formål, visjon og målsetting.....	10
Navnet Sweet.....	11
Hvem står bak Sweet Protection?.....	12
Sweets Produkter.....	13
Corporate branding – ”Sweet Protection” er merkevaren.....	14
<b>Action Sport. Utvikling</b> .....	<b>16</b>
Definering av begrep.....	16
En homogen gruppe?.....	17
<b>Myndighetenes holdning til beskyttelse.</b> .....	<b>20</b>
Kvalitetskrav .....	21
Mote og beskyttelse.....	22
<b>Globaliseringskrefter</b> .....	<b>23</b>
Faktorer som avgjør grad av globalisering:.....	24
Liberalisering av finans og handel .....	24
Handelsbarrierer .....	25
Toll og importregler .....	26
Nasjonalistiske holdninger og særtrekk. ....	27
Distribusjonssystem og kultur.....	28
Ulike preferanser? .....	28
Globale allianser.....	29
Konsolidering - tegn på globalisering .....	29
Utvikling av nye bedrifter .....	31
Slektskap med mote/livsstil .....	32
Hvilke moment bransjen selv vektlegger. ....	33
Glidende overganger mellom mote og sportsbransjen.....	33
Liten grad av regional differensiering – ”global mote”.....	34
Medienes påvirkning på utbredelsen av en felles mote.....	34
Andre moment som særpreger industrien. ....	36
Været. Når kommer snøen?.....	36
Besøk og interesse for skidestinasjonene. ....	36
Kjøp eller leie av utstyr? .....	36
<b>Markedsstørrelse</b> .....	<b>38</b>
Vanskelig å avdekke reelle tall.....	38
Anslag på totalmarkedet.....	39
SGMA Trendrapport. ....	40
Økning i actionsport blant unge .....	40
Generasjon Y.....	41
Kjennetegn ved dagens unge.....	41

SIA Intelligence Report.....	42
Antall og kjennetegn ved utøvere av ski og snowboard.....	42
Sweets produktområder - klær .....	44
Sweets produktområder - hjelmer .....	45
<b>Hvor global er vinterportsindustrien? .....</b>	<b>46</b>
To parallelle trender tilknyttet vintersportsindustrien og action sport. ....	47
Er Sweet en nisjebedrift?.....	48
Hvordan segmentere? .....	49
Sweets Konkurrenter .....	50
Om de aktuelle konkurrentene. ....	52
Særtrekk og fellestrekk ved konkurrentene.....	54
Bekledning .....	55
<b>Sweet Protection AS .....</b>	<b>57</b>
Bakgrunn og formål .....	57
By riders for riders?.....	57
Samarbeid med ressurspersoner – Terje Håkonsen.....	58
Målgruppe .....	58
Posisjon i markedet .....	59
Mål. ....	59
Formål .....	60
Visjon .....	60
Delmål .....	61
Mangel på tidsaspekt og konkrete økonomiske mål .....	62
Produksjon og utvikling .....	62
Markedsanalyse .....	66
Markedsføring .....	67
Ønsker å nå ”lead users” innen actionsport - core is more.....	67
Inside Out og Robin Hood .....	68
Utøverteam – viktig del av markedsføringen innen action sport .....	69
Styrker og svakheter ved markedsføringsstrategiene.....	70
Hvordan skjer dette i praksis? .....	71
Sweets prispolitikk .....	71
Distribusjonsstrategi.....	72
Salgsprognose.....	73
Finansielle planer .....	73
Organisasjon og ledelse.....	75
<b>Internasjonaliseringsprosessen og merkevarebygging .....</b>	<b>77</b>
Kundenes funksjonelle og symbolske behov. ....	77
Posisjon og utfordring i Skandinavia .....	79
Etablering og styring av selskapets image i utemarked .....	81
Kilder til merkevareassosiasjoner. ....	82
<b>Bedriftens Internasjonaliseringsevne .....</b>	<b>84</b>
<b>Motiv for eksport .....</b>	<b>85</b>
Operative motiv.....	85
Strategiske motiv .....	86
<b>Kjennetegn ved vellykkede eksportører .....</b>	<b>89</b>

Holdninger.....	89
Kompetanse.....	90
Forankring i organisasjonen.....	92
Den gode eksportsirkelen.....	93
Markedsandel i referansemarkedet.....	94
Markedsnettverk.....	96
<b>Lærekurver for internasjonalt engasjement .....</b>	<b>97</b>
Bakka- modellen.....	97
Prøveeksport.....	97
Ekstensiv eksport.....	97
Intensiv eksport.....	98
Internasjonal markedsføring.....	99
Har Bakka- modellen relevans for Sweet?.....	99
Born Globals.....	100
<b>Strategiske alternativer i internasjonale markeder.....</b>	<b>102</b>
Industriens globalitet.....	102
Sweets internasjonaliseringsevne.....	103
Sweets strategiske alternativ.....	104
Sweets posisjon og utfordring i dag.....	104
Sweets mulige posisjon i framtiden?.....	106
<b>Konsekvenser av de strategiske valgmuligheter .....</b>	<b>107</b>
Valg av marked.....	107
Primær- og sekundærmarked.....	109
Primærmarked.....	110
Sekundærmarked.....	110
BCG- matrise til hjelp ved vurdering av marked.....	111
Konsentrert markedsdekning.....	112
<b>Valg av inngangsstrategi.....</b>	<b>114</b>
Sweets inngangsstrategi i et nytt marked.....	116
Valg av integrasjon.....	117
Valg av partner.....	118
Styring av partner.....	119
Egen produksjon i utlandet.....	121
<b>Inngangsstrategier ved eksport (fra Norge).....</b>	<b>121</b>
Importør.....	123
Agent.....	123
<b>Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>126</b>
Markedsorientering.....	126
Markedet.....	126
Kundefokus.....	128
Intern koordinering.....	129
Konkurrenter.....	129
Lønnsomhet.....	131
Avrunding.....	132
<b>Referanser.....</b>	<b>133</b>

Internet kilder.....	139
<b>Appendiks.....</b>	<b>144</b>
Sweets eiere:.....	144
Ansatte.....	145
Sweets logo:.....	145
Sweets Produkt:.....	146
Ulike sertifiseringskrav for skihjelmer.....	147
Begrepsforklaring:.....	148
Sweets resultatregnskap og balanse 2004.....	150

## Figuroversikt:

Figur 1: kategorisering av industrier.....	46
Figur 2: Sweets egen vurdering av konkurrentene.....	51
Figur 3: Risiko ved ulike vekststrategier.....	86
Figur 4: Den gode eksportsirkelen.....	93
Figur 5: BCG-matrise.....	95
Figur 6: Bakka- modellen. Kjennetegn ved ekstensiv eksport.....	98
Figur 7: Bakka- modellen. Kjennetegn ved intensiv eksport.....	98
Figur 8: Strategiske alternativ i internasjonale markeder.....	102
Figur 9: strategivalg i ulike strategiske posisjoner.....	104
Figur 10: BCG-matrisen brukt til vurdering av markeder.....	112
Figur 11: Representantens rolle i distribusjonskanalen.....	122

## Problemstilling og introduksjon

Sweet Protection AS ser på seg selv som en produsent av beskyttelsesutstyr. Funksjonelle behov kan defineres som konsumenters behov for å dekke konsumrelaterte problem. Disse er generert av ytre faktorer, og medfører dermed en søken etter produkt som kan dekke disse behovene (Park mfl 1986). I utgangspunktet ser dermed Sweets produkter ut til å falle inn under kategorien som skal dekke kundenes funksjonelle behov. Til forskjell fra de fleste andre marked for beskyttelse, henvender imidlertid Sweet seg til en målgruppe hvor disse produktene i like stor grad skal dekke symbolske behov. Symbolske behov kan defineres som internt genererte behov for selvrealisering, gruppedlemskap og signalisering og identifisering av roller og ego. Produkt som skal dekke disse behovene må derved bidra til at konsumenter gjennom å bruke disse produktene signaliserer til omverdenen image, gruppetilknytning og derved en form for status.

Grunnen til det ovenfor nevnte er at Sweet Protection henvender seg til actionsport markedet. Dette markedet har form av en global subkultur for ungdom, som stadig øker i popularitet. Jeg ser derved på hva som særpreger kommunikasjonen med dette markedet, og hvordan Sweet løser dette. Jeg tar også opp andre trekk ved markedet, som for Sweets vedkommende også er særpreget av kjennetegn ved vintersportsindustrien. Jeg bruker i denne oppgaven begrepet ”industri” som det gjøres på engelsk, altså som en slags utvidet betegnelse for bransje. Videre analyserer jeg Sweet Protection. Analysen tar for seg de fleste sider ved Sweet, men har fokus på markedsføring og hvordan sider ved Sweet styrker eller svekker deres mulighet til å lykkes internasjonalt. Med utgangspunkt i særtrekkene ved markedet og analysen av Sweet Protection, ser jeg så på hvilke strategiske valgmuligheter dette gir Sweet i forbindelse med etableringen i utemarkedet. Går Sweet frem på en måte som kan forsvares i forhold til teorien.

Jeg ser også på hvilke faktorer Sweet må passe på i forhold til merkevarebygging når de etablerer seg i utemarkedet.

Oppsummert i en setning fører avsnittet over til problemstillingen:

Hvordan få et fotfeste i det internasjonale actionsport markedet? En analyse av Sweet Protections internasjonale etablering.

## ***Avgrensinger***

Sweet Protection er et relativt lite selskap i internasjonal målestokk, med 7 fast ansatte og omsetning på ca 10 millioner NOK i 2005. Det er også et ungt selskap, om lag 5 år gammelt, og det er et selskap i stadig vekst.

Sweet henvender seg til frikjøringsdelen av ski og snowboardmarkedet, i tillegg til kajakkmarkedet, da spesielt elvekajakk. Jeg vil avgrense oppgaven til å gjelde ski og snowboardmarkedet. Sweet er etablert i Skandinavia og i Alpelandene Sveits, Østerrike og Frankrike. De er i disse dager i ferd med å etablere seg i USA og Canada. Jeg har derfor fokusert på det Nord-amerikanske markedet. Til tross for disse avgrensingene har jeg av og til referert til de deler av Sweets virksomhet som jeg ikke tar for meg. Det er i de tilfeller hvor jeg synes det har relevans for oppgaven. Det medfører også at de fleste konklusjonene jeg trekker i oppgaven i stor grad har generell gyldighet for Sweet, og ikke kun gjelder i Nord Amerika.

## **Mitt utgangspunkt for å skrive oppgaven.**

Jeg husker ikke sikkert nå jeg første gang hørte om Sweet Protection. Men første gang jeg virkelig fikk høre hvor mye bedre Sweets hjelmer var enn min egen Acerbid hjelm, kjøpt på konkurssalg, var i begynnelsen av januar 2003. Da kjørte jeg i en periode ski sammen med, og delte leilighet med, blant flere Erik Martinsen. Erik Martinsen er en av gründerne bak Sweet Protection, er en dugende skikjører og er Sweets utøverkontakt.

Høsten 2004 støttet Sweet Protection en fremvisning av skifilmer i Bergen. Der møtte jeg daglig leder Atle Enberget, og luftet med han tanken om å skrive en oppgave om eller for Sweet. Dette stilte Atle seg positiv til, og da jeg tok kontakt igjen våren 2005, etter en skisesong som endte med ødelagt korsbånd, og dermed lot meg begynne på oppgaven på vårparten, var avtalen i boks.

Det har nok farget oppgaven at jeg selv er aktiv i frikjøringsmiljøet på ski. Jeg er derved en del av det markedet Sweet Protection henvender seg til, og har kanskje derfor tatt element i markedet noe "for gitt". Det har av og til falt naturlig å benytte uttrykk fra dette miljøet, særlig i omtalen av actionsport. Jeg har derfor utarbeidet en begrepsforklaring som finnes i appendikset. Denne skiinteressen har ført til en meget svak studieprogresjon i



vintersemesteret i studietiden. Jeg er aktiv på et nivå hvor jeg har enkelte nasjonale sponsorer, men er ikke sponset av Sweet Protection. Jeg har dermed ingen bindinger til Sweet Protection. Derfor har ikke jeg ikke følt meg redd for å komme med kritikk på de feltene Sweets praksis ikke er følger teoriens anbefalinger.

Foruten interessen for ski, og dermed delaktigheten i det markedet Sweet henvender seg til, er jeg også fascinert av at de så langt har klart å bygge opp en bedrift plassert i Trysil. Er man interessert i ski og utendørsaktiviteter, er nok ikke bylivet en ideell løsning over tid, og skal man bo ”på landet”, må man nok gjerne skape sin egen arbeidsplass. Nå er grundervirksomheten lite vektlagt i oppgaven, men det var med på å danne utgangspunktet for hvorfor jeg tok kontakt med Sweet Protection i første omgang.

Tusen takk til Atle Enberget for samarbeidet. Jeg håper oppgaven kan komme noe til nytte. Takk også til veileder Tor Aase Johannessen for nyttige innspill og hjelp med å finne relevant teori.

Takk også til de som har tatt seg tid til å svare på e-post og telefoner i forbindelse med oppgaven. Da spesielt Einar Breivik for hjelp til å finne litteratur omkring merkevarebygging og Turid Dypedal i Innovasjon Norge til hjelp i avsnittet omkring toll og importregler.

## Sweet Protection as

Sweet Protection AS. ble stiftet i Trysil 24.5.2000. av fem kamerater. De var, og er, alle aktive elvepadlere og frikjørere på ski.

Selskapet ble til som et resultat av Ståle Møllers prosjektoppgave i industridesign ved Arkitekthøyskolen i Oslo. Her var oppgaven egentlig å lage en sykkelhjelm, men Møller valgte likevel å lage en hjelm til elvepadling, da han var forholdsvis lite fornøyd med de hjelmene som eksisterte på markedet.

”Den sesongen vi kom på markedet, gikk hjelm fra å være noe mamma sa du måtte ha til å bli en del av imaget. Mange av hjelmene som fantes, var preget av tysk estetikk og så ut som et helvete”, sa Møller til Dagbladet i en artikkel om Sweet i februar i år (Sunde Kolderup 2005).

Det Møller gjorde i prosjektoppgaven var å ta i bruk materialer som tidligere var mer kjent som materialer i Formel 1 biler og jagerfly, og endte dermed opp med en hjelm som var lettere og sterkere enn noen annen hjelm på markedet. Hjelmen han kom opp med var den baseballcaps inspirerte ”Strutter”. Sweet Protection kommersialiserte den i år 2000, men guttene bak selskapet har brukt den selv siden 1996.

Da guttene brukte prototypen i elva, var stadig andre padlere interessert i hvor de hadde fått tak i hjelmen. Dette var bakgrunnen for at de så muligheten for kommersiell produksjon og startet opp Sweet Protection.

### ***Formål, visjon og målsetting***

I dag produserer Sweet Protection hjelmer til kajakk og ski og snowboard. I forhold til ski/snowboard dekker dette også ”avarter” som kiting. De produserer i tillegg klær til ski og snowboard, samt tilleggsutstyr som hettegensere, luer, pannebånd osv.

Ski og snowboardsegmentet de henvender seg til er det såkalte frikjørings eller ”new school” miljøet, som er en del av den bredere betegnelsen ”actionsport”. Jeg forklarer actionsport nærmere nedenfor.

Sweet Protection definerer seg som ”et teknologi- og designdrevet selskap som har som formål å beskytte menneskekroppen mot elementene”.

Sweets formål er å ”utvikle, produsere, markedsføre og selge beskyttelsesutstyr for actionsportmarkedet”. Som vi ser er dette en definisjon som åpner for et videre produktspekter enn kun hjelmproduksjonen de startet opp med.

Dette formålet leder fram til visjonen: ”Sweet skal innta posisjonen som det ledende beskyttelsesselskapet innen global actionsport. Med ledende referer ikke selskapet til salgsvolum, men til om ”et mål om å være et referansepunkt når det gjelder produkt og merkevare.”

I følge Atle Enberget har Sweet Protection allerede fra dag en planlagt å etablere seg internasjonalt. Bakgrunnen ligger både i salg og organisasjon. En annen intensjon fra start av var å ekspander fra hjelmer til andre element av beskyttelse. I første omgang har dette ført til en kolleksjon av ski - og snowboardbekledning. Sweet har i dag 7 fast ansatte i Trysil, og omsatte for om lag 10 millioner NOK i 2005.

### ***Navnet Sweet.***

Sweet Protection Sweet foretrekker å kalle sine ”kjerneaktiviteter” ski, snowboard og elvepadling for lek. Begrunnelsen ligger i at ”å leke er noe uetablert, hvor aktivitet dyrkes for aktivitetens skyld. Bra utstyr skal først og fremst forsterke og rendyrke naturopplevelsen.”

Ut i fra dette mener Sweet Protection at navnet ”Sweet” er en videreføring av målsettingen.

Pronunciation:	‘swEt
Function:	adjective
Etymology:	Middle English swete, from Old English swEte; akin to Old High German suozi sweet, Latin suadEre to urge, suavis sweet, Greek hEdys
Date:	before 12 <sup>th</sup> century

1. Pleasing to the mind or feelings : Agreeable, Gratifying -often used as a generalized term of approval
2. much loved
3. Skillful
4. Proficient

I tillegg til denne ”ordbokdefinisjonen” av navnet, som Sweet også benytter i brosjyrer og markedsføring, trekker Grøndal (2005) fram at dette at uttrykket ”sweet” i miljøene brukes for ”kult” eller ”bra”. Dette har også jeg erfart at er svært vanlig blant engelskspråklige

actionsportutøvere fra New Zealand og USA. Park mfl (1986) understreker at språkbarrierer kan være med å skille kundegrupper. Denne slangbetydningen kan dermed bli oppfattet av de i actionsportmiljøet, men ikke av ”utenforstående”. Jeg kommer tilbake til at dette kan være positivt for Sweet. Keller (1993) understreker også at navnet kan bidra til å forsterke assosiasjoner forbundet med merkevaren.

### ***Hvem står bak Sweet Protection?***

Sweet Protection er et aksjeselskap. Det har det vært siden oppstarten. Selskapet består, etter en aksjeutvidelse i 2003, av 170 366 aksjer, med pålydende verdi 1 krone. Grøndal (2005) skriver at Sweet er selektive med hvem de tar inn på eiersiden. De vil ha aktører med kjennskap og anerkjennelse inn i firmaet. Begrunnelsen Grøndal oppgir er profilering og hvilke signaler de gir ut til kundegruppen.

Den eieren Sweet selv aktivt profilerer er Terje Håkonsen. Terje Håkonsen er nok rett og slett tidenes snowboarder, og dermed et ikon innen actionsport. Han legitimerer dermed Sweet Protection som produsent av kvalitetsutstyr. Sweet benytter seg av navnet hans spesielt opp mot aktører utenom ski og snowboard industrien. Hvis de overhodet kjenner navnet på en snowboardprofil, vil det garantert være Håkonsen. Terje Håkonsen hadde i 2003 en eierandel på om lag 7,9 % i Sweet Protection.

Emil Abry er også en stor eier i Sweet, privat har han ca. 4 % av aksjene, og gjennom Abry Sport Venture AS, med om lag 21,6 % av aksjene. Den andre store eieren, Platou Eiendom AS, med ca 16,7 % av aksjene, er også et selskap man finner igjen omkring selskaper Emil Abry er engasjert i. Både Atle Eneberget, Sweets daglige leder, og Ståle Møller har tidligere jobbet for Abry Design, hvor Emil Abry er gründer og daglig leder. Abry Design hjelper også Sweet med designprosjekt som er for tunge for Sweet å håndtere lokalt (Enberget 19.12.2005).

De fem kameratene som gikk sammen og startet selskapet hadde per 31.12 2003 om lag 38,5 % av aksjene i Sweet Protection. Disse fem er også tilknyttet selskapet som ansatte.

Fullstendig oversikt over eierne per 31.12.2003 finnes i appendikset til oppgaven.

## **Sweets Produkter**

Sweets lager som nevnt ovenfor hjelmer til ski, snowboard og kajakk. I tillegg har de ekspandert til å lage ytterbekledning til ski og snowboard. Sweet produserer også ”brandingprodukter”, som luer, pannebånd, t-skjorter og hettegensere. Sweet satser på innovativ design og høy kvalitet. De ligger derfor i den øvre prisklassen, spesielt på hjelmsiden. Jeg vil seinere i oppgaven komme tilbake til både Sweets prissetting, og prosessen bak produktene.

Sweet trekker gjerne fram den høye statusen de har oppnådd i kjernemiljøene, og hvordan Sweet ofte oppfattes som referansepunkt i henhold til kvalitet, funksjon og design i henhold til det segmentet bedriften retter seg mot. Dette understrekes gjennom hvordan de trekker fram priser de har vunnet for kvalitet og design i ulike fora. Sweet har to ganger vunnet Norsk Designråds ”Merket for God Design”, for hjelmene Strutter og Rooster i 2001 ([www.norskdesign.no](http://www.norskdesign.no)). I år (2005) har de dessuten vunnet norsk designs fremste utmerkelse ”Hedersprisen for God Design” med to ulike produkt, hjelmen Trooper, og klesserien Crusader. Siden Sweet var representert med to av fem produkt som var kandidater til prisen, medførte denne nominasjonen god pressedekning for Sweet. Det vakte også oppsikt at det for første gang siden prisen ble opprettet på 1960- tallet ble utdelt to hederspriser, og at Sweet Protection stakk av med begge ([www.norskdesign.no](http://www.norskdesign.no)). De har også vunnet pris for ”Det fremste innen norsk design” på ”Extreme North” utstilling, blant annet i Tokyo 2004. Sweet har også vunnet NHOs nyskappingspris 2004. Den prisen som kanskje har vært viktigst for Sweet er nok likevel ISPO ”Brand New Award”, 2004. Dette er prisen for beste internasjonale nykommer på den årlige messen i München. ”Hele” vintersportsindustrien er til stede på denne messen, så det er svært viktig for en ny og liten bedrift å få denne oppmerksomheten. I tillegg har Sweet fått priser fra ulike magasiner, slik som Men’s Journal’s pris ”Best gear of the year” 2004, og av Playboating Magazine utmerkelsen ”Best piece of software of the decade – Reader’s poll” (Enberget, presentasjon 2005). Dette er jo priser stemt fram av sluttbrukere, og bør også virke som inspirasjon og tegn på at de gjør noe rett.

Det er også viktig at såkalte ”branding” produkter gjenspeiler den profilen resten av produktene og bedriften ønsker å vise. Jeg har spurt en del utøvere, både Skandinaviske og Amerikanske, som er blant gruppen Sweet definerer som ”kjerneutøvere”, om

tilbehørsprodukter innvirket på deres oppfatning av merket og kjøpsbeslutninger omkring ”hovedprodukt”. Omtrent halvparten svarte at de hadde betydning. Undersøkelsen er ikke stor nok til at svarene er statistisk signifikante, men det er en antydning som er verdt å merke seg. Keller (1993) definerer et varemerkes image som kundens oppfatninger av merket avspeilet gjennom de assosiasjoner merket frembringer. I Sweets tilfelle er det jo i stor grad navnet ”Sweet” som er merkevaren, mer enn navnene på de ulike produktene. Når dette er tilfellet, sier han at det er viktig at det er samsvar mellom de assosiasjonene de ulike produktene frembringer for merkets image. Derfor er det viktig at Sweets ”brandingprodukter” også har høy kvalitet og innovativ design, siden de vil påvirke kundenes oppfatning av Sweet som helhet, og dermed også deres hovedprodukt. Dette understrekes også av Aaker (2000) som sier at merkevaren må framstå som konsekvent i alle ledd og skape de samme opplevelser for kunden uavhengig av situasjonen hvor kunden og merket møtes.

Eksempel fra årets kolleksjon finnes i appendikset.

### ***Corporate branding – ”Sweet Protection” er merkevaren.***

For Sweet Protection er det navnet ”Sweet” som er merket. Med andre ord; selv om de har produkter med kjente navn ”i miljøet” som hjelmene Rooster eller Trooper, er det likevel ”Sweet”, og dermed alle deres produkter som er den største merkevaren. Det er også det Sweet selv fremhever i reklamer og annonser. Dette er viktig, spesielt i marked hvor Sweet begynner å bli etablert. Park mfl. (1986) skriver at bedriften må tenke bredt, og posisjonere grupper av produkt, og ikke enkeltprodukt. Når man har flere typer produkt, som Sweet med hjelmer til både ski og kajakk, samt klær, er det viktig at alle produktene har et godt rykte, da dårlig oppfatning av et produkt smitter over også på de andre av selskapets produkter (Park mfl.1986). Karlsen (2003) kaller det ”corporate branding”, når det er selskapet som er merkevaren, og hevder at det som står sentralt er verdi og omdømmestyring. Det er derfor viktig at selskapet fremstår helhetlig og konsekvent gjennom produkter, atferd, kommunikasjon og symboler. Dette skal gjelde på tvers av virksomheten. Sweet har klare tanker omkring dette, som vi skal se i markedsføringsstrategiene ”Inside Out” og ”Robin Hood”. De kjører også en fast overordnet modell ved etablering i utemarkedene, ved en selektiv distribusjonsstrategi og klare geografiske preferanser på hvor de skal etablere seg først. Dette bidrar til å gi Sweet en felles profil i markedene de henvender seg til. Som nevnt tidligere er Sweets

kunder en del av en global kultur og det er derfor viktig for Sweets suksess at de har den samme profilen i alle de geografiske markedene. Karlsen peker på resultater fra van Riel som peker på at et langsiktig arbeid med kommunikasjon av bedriftens verdier, kvaliteter og mål også har positiv innvirkning overfor myndigheter, investorer og ansatte.

# Action Sport. Utvikling

## Definering av begrep

Sweet Protections henvender seg til Actionsport segmentet. Et begrep på disse aktivitetene er enda ikke skikkelig definert i litteraturen, men action sport tar mer og mer over (Rinehart 2005, Puchan 2004), og Sweet benytter seg også av denne terminologien. Tidligere var det vanlig å kalle slik idrett *Ekstremsport*, mens også *Livsstilssport* (eng: lifestyle sports) brukes (Appleton, 2005, Tomlinson mfl. 2005). Ord som *alternativ* og *ny* brukes ofte også for å beskrive denne typen idrett, siden de skiller seg i form fra de tradisjonelle idrettene.

*Livsstil* kan defineres (Tomlinson mfl. 2005) som et selvforstått mønster av handlinger som skiller en person fra en annen, eller eventuelt allierer mennesker gjennom felles praksis.

*Livsstils sport* bidrar til dette gjennom fortolkninger om hvordan mennesker ser ut og handler, hvilke subkulturelle valg de tar, og hvilke subkulturer de velger å knytte seg til. Tomlinson mfl. (2005) skriver at denne typen idrett de to siste tiårene har utfordret konvensjonell idrett, både opp mot hvordan idrett skal utøves, og konseptet "idrett". Derfor medfører denne nye typen idrett en annen kultur. Idretter som assosieres med action sport, knyttes derfor til et særegent mønster av forbruk, "smak" og identitet. Dette er avgjørende for Sweets markedsføring.

Begrepet livsstilssport antyder også hvilket forhold "medlemmene" skal ha til byråkratier og formelle idrettsorganisasjoner. I kontrast til regler og reguleringer innen konvensjonell idrett, er actionsport karakterisert av en relativ mangel på reguleringer og en generell nekt blant deltagere til å følge reglement. Denne mangelen på organisering gjør det vanskelig å måle utbredelse og antall utøvere. Paradoksalt nok har kommersialisering og konkurranser ført til et behov for å etablere visse koder, regler og grenser. (Tomlinson mfl. 2005).

Idrettene som faller inn under denne betegnelsen er gjerne skateboard, inline, sykkel representert ved bmx/ offroad/downhill, samt dirt og andre mellomformer. Vi har vannidrett som wakeboard, vindsurf og bølgesurfing og vi har kite sommer som vinter. Vi har snøbrett og frikjøring og jibbing på ski. Man nevner basehopping, og enkelte deler av paraglidersporten faller også innunder denne kategorien. Til en viss grad også klatring. I tillegg har vi enkelte motorsporter, spesielt freestyle motorcross og lignende på snøscooter.



Action sport oppstår ved å redefinere konvensjonelle måter å utøve idretten. Vi har sett dette i klatring og innen skiidretten. Andre eksempler er basehopping som oppsto i fallskjermmiljøet, eller hvordan tradisjonell havpadling med kajakk har tatt opp surfeelementer ([www.friflyt.no](http://www.friflyt.no)). Samtidig ser vi også kreativitet ved bruk av eksisterende utstyr i nye omgivelser, eksempelvis surfbrett i elv ([www.friflyt.no](http://www.friflyt.no)). Man kan skape noe helt nytt, som skateboard. I motsetning til klatring (redning av folk og buskap) har skateboard aldri hatt noen praktisk nytte fra gammelt av. Eller man kan utøve konvensjonell idrett på en mer ekstrem måte enn tidligere (Tomlinson mfl. 2005).

Sweet Protection sier selv at denne gruppen har gått fra å være en liten ungdomsbevegelse til å utvikle seg til et stort globalt marked.

### **En homogen gruppe?**

Til tross for alle likhetene har det vært, og er fortsatt, rivalisering mellom de ulike gruppene som faller innunder actionsport betegnelsen. Innen skateboard spesielt, men kanskje alle brettmiljøene mer generelt, har det vært en oppfatning om at de var først ute når det gjelder klesstil, element å utøve sporten på, og triks. Jeg spurte redaktøren bak Norges største nettsted for skatere, [www.tacky.no](http://www.tacky.no), om dette. Om rivaliseringen mellom grupperingene inline/rollerblades og skateboard skrev han på e-post: ”Den ene (inline/rollerblades, min anm.) har kopiert livsstil, trick og steder å kjøre på fra den andre, derfor har ikke hjertevarmen vært tydelig fra skaternes side. Ikke noe er uforandret disse to gruppene imellom generelt, men alt er individuelt, mange kommer godt overens” (Nymoens, 05). At dette er et internasjonalt fenomen kan jeg bekrefte via samtaler jeg hadde med skatere på New Zealand. En del av dette kan stamme fra at skateboardutøverne har sett på seg selv, og blitt sett på, som litt rebelske. Når man ser på hvor mange som skater i dag er det ikke tvil om at det er blitt en ”mainstreamaktivitet”, mens det tidligere i større grad tiltrakk seg litt de som var litt på siden. Skateboard har på mange måter prøvd å være idrettens svar på musikkstilen punk.

Da snøbrett var nytt, så man en rivalisering mellom ski og snøbrett. I enkelte anlegg i USA ble snøbrett forbudt. Skidestinasjonen Alta i staten Utah har fortsatt forbud mot snøbrett. Vi så også dette til en viss grad i Norge, men dette er ikke lenger en aktuell problemstilling her. En av grunnene er at skidestinasjonene tidlig så at snowboard var populært blant de yngste. Snowboard var ”in”. De måtte derfor etablere tilbud for snowboardere for fortsatt å tiltrekke seg barnefamilier (Hudson 2000). Motsatt var det ikke alltid populært blant brettutøverne at skikjørere stilte opp i halfpipen, da de begynte med det for få år siden. Morten Nymoens mener

at brettutøverne fortsatt ikke føler mye felleskap med skikjørerne: "... kjernegruppen identifiserer seg ikke med dem i det hele tatt." og videre "Bortsett fra snø og at de bruker de samme elementene å gjøre trick på har de ikke noe felles. Også skikjørere har tatt klesstilen snowboardbransjen har utviklet i bruk. Jibbing på ski kommer fra skateboarding, som så er tatt videre av snowboarderne. Et snowboard har to stålkanter, ski har fire. Har du forresten prøvd å bølgesurfe med vannski?" (Nymoen 2005) I forhold til markedsføring er jo dette verdt å merke seg for Sweet, som forsøker å nå både snowboardere og skikjørere. Denne rivaliseringen kom også til syne da den norske snowboardprofilen Daniel Frank hadde sponsoravtale med Salomon. Salomon er kjent som skiprodusent, og han fikk mye kritikk i miljøet for "å selge sjelen". På grunn av disse holdningene har Salomon slitt med å etablere seg i stor skala i snowboardmarkedet (Israel mfl 2002).

Jeg tror likevel vi kan si at actionsport miljøet er i ferd med å vokse sammen. I Norge ser vi dette gjennom Ekstremsportveko på Voss. I årets arrangement var det utøvere innen 12 ulike idretter, det var 1200 utøvere fra hele verden til stede, og spennvidden i idretter gikk fra luftsport, sykkel, klatring, ulike vann og elvesporter til ski og snowboard (Finne, 2005). Jeg spurte også lederen av Ekstremsportveko 2005, Karianne Finne om hvordan de som arrangører vurderte rivalisering eller samling innen "actionsport – familien". Kaia Finne skriver i en e-post at hun oppfatter stor gjensidig aksept og respekt blant de idrettsutøverne og greinene som er til stede på Voss. Arrangementets størrelse er jo et bevis på det. Mer generelt opplever hun at alle respekterer hverandre i forhold til det sportslige, og "kvaliteten" på prestasjonene. Videre sier hun: "Sub -kulturer på det utenomslagslige og image - kjøer innen noen greiner er kanskje det som skaper skilnad og manglende aksept" Hun tror likevel dette kun gjelder enkelte deler av action sport familien, selv om nok ikke alle greiner er like "hot".

I Norge ser vi også tegn på samling ved at FriFlyt, som har blitt det ledende magasinet innen sjangeren, har som formål å dekke "bratt friluftsliv". Innunder bratt friluftsliv har de lett klart å definere tidvis bokstavelig talt vannrette idretter som surf, vindsurf og kite, forruten ski, snowboard, sykkel og klatring. En del av suksessen bladet har med å dekke "alle" idretter ligger i nettopp dette at flere utøvere veksler mellom de ulike idrettene, blant annet styrt av årstid.

Vi ser at dette er en internasjonal trend ved at det største arrangementet innen action sport er X-games. Dette arrangementet har både en vinter- og en sommerutgave og omfatter svært mange av de idrettene som faller inn under actionsport betegnelsen. ([www.xgames.com](http://www.xgames.com)) Gravity games er et annet stort event som samler ulike idretter tilknyttet action sport.

Dette viser seg også ved at de ulike idrettene henter inspirasjon fra hverandre. Paumgarten (1999) viser hvordan ”new school” skikjøring hentet inspirasjon vel så mye fra skateboard og snowboard som fra eksisterende skimiljøer.

Man kan vel også begrunne dette med klesstilen som stadig konverterer mot den samme stilen. Man har også felles referanser i språk og helter. Triksene har gjerne engelske navn, og visse slanguttrykk går igjen uavhengig av hvilket land man kommer fra. Profiler som Tony Hawk, Terje Håkonsen, Shaun Palmer eller Seth Morrison er globale helter innen de ulike miljøene. I tillegg har man ”nasjonale helter”. Likevel vil man se at disse også følger den internasjonale kleskoden, og behersker og bruker i stor grad det samme språket og de samme uttrykkene. Dette har jeg selv opplevd ved reiser for å kjøre ski i så ulike land som Skandinavia, Frankrike, New Zealand og Bulgaria. Et siste fellesmoment er at det å få en part i en film, eller bilder på trykk i blader, er regnet som like stas som å gjøre det bra i konkurranser. Tomlinson mfl.(2005) hevder at blant utøverne selv handler det mye om kroppslige erfaringer og utfordringer, om å utfolde seg. Å bli sponset kan derfor gi en grad av status tilsvarende det å gjøre det godt i en konkurranse (Waage Nilsen 2005). Flere av de store profilene innen disse idrettene konkurrer ikke i det hele tatt, de utøver kun sporten foran kamera.

Når det gjelder konkurranser er det også spesielt for action sport at arrangørene helst velger å kalle disse ”events”, og at det nærmest er regelen at det følger med konserter eller DJ’er både på arenaen og ikke minst til kvelden etterpå... I tillegg er det svært vanlig at konkurranser anses som en del av markedsføringen, og at de store aktørene i bransjen står som arrangører av konkurransene. Konkurransene navngis derved etter sponsoren. Sweet Protection står selv bak sin egen konkurranse for ski og snowboard i Trysil; Sweet Protection Rumble.

## Myndighetenes holdning til beskyttelse.

Beskyttelse er noe også myndigheter er opptatt av.

I Italia er det for eksempel påbudt å bruke hjelm for alle under 14 år, og flere store destinasjoner i andre alpeland vurderer å innføre samme påbud. Også i Norge er det for eksempel vanlig at man kan leie hjelm gratis, i alle fall om man er under en viss alder. Vi har eksempler fra staten Utah i USA, der helsedepartementet i mars i 2004 var i enkelte skianlegg og delte ut hjelmer til skikjørere og snowboardere (KSL Radio).

Alpinanleggenes Landsforening har avdekket at alpinskader står for 4,5 % av det totale antallet idrettskader i Norge. Snowboardere er overrepresentert i forhold til ski. I løpet av 1000 dager med Brett under beina, bør man belage seg på 3-5 skader. På ski er dette forholdet 2-3 skader i løpet av 1000 skidager (Finstad 2005). Totalt sett, for alpint, telemark og snowboard er andelen som skader seg på grunn av at de faller 85 %, 8 % oppstår på grunn av kollisjoner med andre, og 3 % skader seg på grunn av kollisjon med ulike gjenstander. Om lag 18 % av alle skader oppstår i terrengparker. Her er imidlertid andelen høyere for snowboard, og lavere for telemark og alpint. 10 % av skadene oppstår utenfor preparerte løyper. Denne andelen har vært stabil i om lag ti år nå. Her er det alpint og telemark som har høyest andel, mens snowboard ligger noe under.

Fordelingen av type skader er at kneskader utgjør 17 % av alle skader, tett fulgt av hodeskader med 16 %. Deretter kommer håndledd, hvor naturlig nok snowboard må ta sin del av skylda (Rødven 2005).

Ellers viser det seg at blant snowboardere får nybegynnere og erfarne utøvere ulike typer skader. Nybegynnere har flere håndleddskader, mens konkurransekjørere skader knær og rygg (Finstad 2005).

Amerikanske styresmakter støttet også en undersøkelse utført av U.S. Consumer Product Safety Commission (1999). I rapporten konkluderer de med at nær 44 % av alle hodeskader i amerikanske anlegg, i reelle tall om lag 7700 hodeskader, kan avverges ved bruk av hjelm. I følge Dr. Mike Langran (2005) er imidlertid denne rapporten omdiskutert, da den blant annet registrerer en stor økning i antall hodeskader forbundet med snowboard fra 1993 til 1997, uten å ta hensyn til økningen i antall snowboardere. Poenget i denne sammenheng er, uansett om rapporten var et bestillingsverk eller ikke, at myndighetene setter inn tiltak for å øke hjelmbruk.

I en rapport som omtales som mer uavhengig, utført av American Medical Association, er også konklusjonen at en hjelm vil redusere skader, og anbefales brukt. Langran (2005) siterer flere rapporter som er kommet fram til det samme; det er stor enighet i alle miljø som forsker på dette om at hjelm vesentlig minsker sjansen for hodeskader. Langran (2005) viser også til flere studier i ulike land, der man også diskuterer om hjelmbruk, på grunn av vekten, kan øke sjansen for nakkeskader. Det er foreløpig ingen forskning som har funnet belegg for det. Diskusjonen i fagmiljø går derfor hovedsaklig på om sjansen for å skade seg er stor nok til at man skal anbefale påbud eller frivillig bruk av hjelm.

Til tross for dette er det enda ikke alle land som har sertifisering av skihjelmer eller andre hjelmer til fritidsbruk. Canada jobber for eksempel med utarbeidelse av dette i disse dager, men anbefaler kunder å se etter en av de nedenfor nevnte merkingene når de kjøper hjelm (Austin 2004).

## **Kvalitetskrav**

Sweet møter krav om kvalitet på produktene, og da spesielt hjelmene. Dette er i litteraturen et eksempel på en ”ikke monetær handelsbarriere” (Cateora 1987). Det er ikke alltid disse standardene er utviklet for å hindre import, men at de ulike land og marked har så ulike standarder skaper likevel slike skiller i praksis. Sweet Protection ser heldigvis likevel ikke dette som et problem. De forholder seg til den europeiske standarden CE EN og til dels til den amerikanske ASTM. CE EN er imidlertid også vel utbredt i USA, og det er ikke påkrevd å benytte flere standarder. I forhold til at det kun kreves hensyn til en standard for sikkerhet både i Europa og Nord Amerika er dette et lite hinder for en globalisering av bransjen. I denne sammenhengen er det også verdt å nevne at da Sweet Production i 2004 trakk tilbake Trooper-hjelmene hadde hjelmen blitt godkjent av CE EN standarden, men ikke av Sweet Protections interne kvalitetskrav.

I følge skihelmets.com ([www.skihelmets.com](http://www.skihelmets.com)) har vi tre ulike sertifiseringsordninger for skihjelmer. CE, som er den Sweet forholder seg til, er den europeiske standarden. I følge Sweet er den også godtatt i USA og i de andre aktuelle markedene. Aktuell godkjenning; CE EN 1077 eller UNI EN 812. Deretter har vi ASTM, som er det en amerikansk non – profit organisasjon som med medlemmer fra over 100 land som setter standarder gjennom

konsensus i flere ulike bransjer. Aktuell merking er ASTM F2040. Til slutt har vi Snell, som er et privat amerikansk testbyrå. Aktuell godkjenning Snell RS 98.

Langran (2005) sammenligner de ulike sertifiseringene, og finner at Snell (RS 98) har de strengeste kravene for godkjenning. Jeg fant imidlertid ut at ingen av Sweet sentrale konkurrenter brukte Snell sitt sertifikat ([www.smf.org](http://www.smf.org)). Jeg nevnte også dette med Snell til Atle Enberget som skrev tilbake: ”Angående sertifiseringer er det CE EN og ASTM som er de ledende. Det er veldig få som bruker Snell. Kan ikke si noe om hvorfor, men alle i ”vår” bransje forholder seg til CE EN og/eller ASTM. Du bør videre merke deg at mange av testene utføres ulikt og har ulike krav. Men totalt sett ligger de veldig nær hverandre. For eksempel har ASTM 2040 og CE EN 1077, som vi bruker, veldig ulike tester, men utfallet totalt sett er ganske likt. Det er nettopp derfor du ser at mange leverandører bruker begge standardene. Den store forskjellen mellom ASTM og CE EN er at ASTM ikke har penetrasjonstester. Det er denne standarden alle som har fullventilerte hjelmer bruker” (Enberget 27.11.2005)  
Se appendiks for å se de ulike kravene de to sertifiseringsordningene stiller.

Til klær finnes naturlig nok ikke noen offentlige kvalitetskrav eller sertifisering. Sweet benytter seg imidlertid av materialet gore-tex, som også er et varemerke. Innehaverne av dette varemerket (Gore) pleier å stille visse kvalitetskrav for å la produsentene merke produktene sine med dette symbolet (W.L. Gore & Associates Scandinavia AB 2005).

## **Mote og beskyttelse**

Et for Sweet mulig negativt element i forhold til beskyttelse, er at det i enkelte miljø fortsatt ikke er ansett som kult med hjelm. Den generelle trenden de siste årene at er hjelm er noe man skal ha, hjelm er mote (Hudson 2000, Sunde Kolderup 2005). Likevel henger fortsatt deler av snowboard og jibbekulturen litt igjen. Finstad (2005) skriver om skader innen snowboard i novemberutgaven av UltraSport. Hun referer til flere av de norske snowboardproffene som føler seg presset av sponsorer til ikke å bruke hjelm og annen beskyttelse. En kjører som hun refererer anonymt sier ”- Egentlig vil jeg bruke hjelm. Men hvis man bruker hjelm, kan man rett og slett stå i fare for å miste sponsorer fordi man ikke ser kul nok ut. På photoshoot’s og i videoer kan man ikke ha sikkerhetsutstyr fordi det ikke ser like bra. Sånn er det bare.”

Imidlertid nevner også artikkelen at trenden blant de yngre kjørerne er annerledes. Der bruker alle de største profilene hjelm og annet sikkerhetsutstyr. Dette siste tyder på at også denne delen av ski og snowboardsirkuset er i ferd med å akseptere hjelmbruk, og at hjelm blir mote også her.

## **Globaliseringskrefter**

Globalisering er et vanlig, men noe uklart begrep. Flere forfattere (Hagen mfl.2002, Peng 2006) velger derfor å drøfte begrepet, framfor å komme med en enkel definisjon. Moment de tar med for å forklare begrepet er imidlertid at globalisering kan oppfattes som en prosess, som innebærer en utvikling mot verdensomspennende marked, hvor bindinger til nasjoner minskes. Videre har prosessen også en teknologisk og kulturell side. I forbindelse med det denne oppgaven omhandler føler jeg imidlertid at Stiglitz' (s9, 2002) har den mest treffende definisjonen. Han sier globalisering er ”en tettere integrasjon av verdens land og mennesker. Denne integrasjonen har oppstått på grunn av de enorme reduksjonene i transport og kommunikasjonskostnader, samt nedbrytningen av kunstige barrierer som påvirker flyten av varer, tjenester, kapital, kunnskap og mennesker over landegrenser.”

Industrien globalitet bestemmes av i hvor stor grad konkurransesituasjonen er internasjonal og hvilke globaliseringskrefter som påvirker industrien. Jeg vil her gå inn på faktorer som i denne forbindelse har betydning for Sweet, samt vurdere i hvilken grad de operer i et marked med globale trekk.

### ***Faktorer som avgjør grad av globalisering:***

#### **Liberalisering av finans og handel**

Effektive finansielle arrangement forenkler og muliggjør effektiv markedsføring. Når Sweet nå i økende grad gjør seg avhengig av utenlandsmarkedet er det i følge teorien særlig to faktorer som påvirkes. Man får økt behov for arbeidskapital, og man øker den finansielle risiko på grunn av svingninger i valutakurs (Cateora 1987). Cateora begrunner økt behov for arbeidskapital ved utenlandsetablering med finansielle behov for å dekke forsendelser og forsinkelser som fører til lavere omsetningshastighet for de finansielle midlene, kostnader til inventar og lager i utlandet, behov for finansielle reserver i forbindelse med selve handelen og påfølgende kredittkrav, samt for å dekke kostnader til oppstart og å komme seg inn på markedet. Den finansielle usikkerheten i forbindelse med valutasingninger vil avhenge av hvor mange valutaer som er involvert og i forhold til hvilken valuta inntekter og kostnader betales i. For Sweet er antallet valutaer de må forholde seg til stigende. Både ved en økt satsing i Nord-Amerika, men også ved at de utvider produktspekteret. Den økte satsingen på



klær, som sys i Kina understreker dette. De har også i høst opplevd forsinkelse i forbindelse med forsendelsen fra Kina. Derfor er dette en mer og mer aktuell problemstilling for Sweet. Det finnes flere måter å sikre seg på, blant annet ulike former for hedging (Brealey og Myers 2003). Jeg vil imidlertid ikke gå videre inn på det her.

Man opplever for tiden en trend med internasjonal liberalisering innen finans og handel. EU, WTO / GATT er eksempler på dette, og man søker å redusere handelshindre. Liberaliseringen innen handel og finans har ført til at verdens ulike regioner blir mer avhengige av hverandre. Vi ser også at man i økende grad får regional spesialisering. Produksjon, særlig arbeidskrevende, foregår i større og større grad i lavkostnadsland, mens de rike nasjonene beholder de kapitalintensive delene av prosessen (Solberg 1999). Dette er selvsagt noe Sweet må ta hensyn til i forhold til kostnadsnivået sitt i forhold til konkurrenter. Sweet benytter seg også av dette ved at de fleste klærne kommer fra Sverige, mens komponenter til hjelmene kommer fra flere ulike land (Norge, Sverige, Finland, Portugal, England, Kina og Taiwan). Det diskuteres også i litteraturen (Solberg 1999) hvorvidt det vil være de store, multinasjonale firmaene som i størst grad vil være i stand til å utnytte denne liberaliseringen. Jeg vil imidlertid ikke gå videre inn på dette nå, da det vil ligge utenfor mitt hovedområde. Dette er likevel en faktor som påvirker Sweets internasjonaliseringsprosess, og er noe Sweet bør holde under oppsikt.

## **Handelsbarrierer**

Til tross for liberaliseringen i verdenshandelen har vi fortsatt ulike handelsbarrierer. Handelsbarrierer er tiltak myndigheter benytter for å beskytte domestisk industri. Restriksjonene kan foruten import av utenlandske varer også omfatte restriksjoner på utenlandsk økonomisk aktivitet i et land (Cateora 1987). Jeg skal ikke gå inn på diskusjonen om hvorvidt disse tiltakene er økonomisk eller politisk motivert, eller effekten av dem. Imidlertid er dette praktiske spørsmål Sweet, som andre internasjonale aktører, møter og må ta hensyn til. Eksempler på dette er toll, kvoter, boikott av handel med enkelte land, monetære barrierer eller krav om lokal deltakelse. I tillegg har vi hvilke standarder og krav til produktene som stilles i de ulike markedene (Cateora 1987). Dette har jeg behandlet tidligere. Eventuelle lokale subsidier virker også som en handelsbarriere. Solberg (1999) nevner også proteksjonistiske reguleringer i det enkelte land som en av tre faktorer som er sentrale ved analysen av industriens globalitet.

## Toll og importregler

Toll er i første rekke et praktisk problem. I utgangspunktet må alle varer som føres inn i Norge tollklareres. Imidlertid er det oftest tollfrihet på industrivarer. Unntak finnes imidlertid, og et vanlig område hvor toll må betales er tekstiler. Spesielt om de ikke er produsert i et EU land. Tilsvarende regelverk gjelder inn til andre land, men det er da deres regelverk som gjelder. EU har felles regler, slik at det er disse som gjelder ved innførsel av produkt til EU land (Dypedal 2006).

Det første man må gjøre er å finne rett tolltariffnummer. Hvilket tolltariffnummer som er rett for hvert produkt er det i første rekke tollvesenet som bør utale seg om (Dypedal 2006). Det finnes om lag 6700 ulike tolltariffnummer i Norge. I EU finnes om lag 24000 ulike klassifiseringer, slik at dette er et stort område for bedriften å sette seg inn i. I følge Atle Enberget kan det ofte skille om lag 10 % av ordrens totalverdi mellom ulike klassifiseringer (Enberget 18.7. 2005). Hvis Sweet, med en omsetning i 2005 på ca 10 millioner NOK har en forsendelse på 500 000 kroner, og det skiller 50 000 NOK i tollsats ser vi at hvilken klassifisering et produkt får har stor økonomisk betydning.

Når man har fastsatt tolltariffnummeret kan man se hva tollen på produktet blir. Denne klassifiseringen er i forhold til EU gjerne bindene i seks år ([www.tullverket.se](http://www.tullverket.se)). Dypedal anbefaler å norske bedrifter å benytte det svenske tollverkets sider for å skaffe seg oversikt over EU regler. Imidlertid åpner EØS -avtalen for at varer produsert innenfor EØS -området kan oppnå tollfrihet inn i EU. Da må man imidlertid ta hensyn til opprinnelsesreglene, Protokoll 4. Dette er regler i EØS -avtalen som bestemmer hvor stor del av produktet som kan komme fra et tredjeland for at produktet fortsatt skal oppnå tollfrihet. Dette ser vi er relevant for Sweet, som har komponenter til hjelmene sine fra blant annet Kina og Taiwan. Det er enda mer aktuelt i forhold til kleskolleksjonen, som i stor grad produseres i Kina. Reglene krever ofte en annen plassering eller anvendelse av de delene som er importert fra tredjeland for at man skal oppnå tollfrihet inn i EU. I praksis betyr det at Sweets hjelmkomponenter fra Kina og Taiwan gjerne må ha et annet tolltariffnummer enn den ferdige hjelmen for at de skal oppnå tollfrihet inn i EU. Imidlertid må man kontrollere reglene for hvert enkelt tolltariffnummer for å være på den sikre siden. Dersom det aktuelle tredjelandet er en del av EØS gjelder ingen slike begrensinger (Dypedal 2006).

For Sweets vedkommende er det også viktig å vite at det er EØS reglene som gjelder i forbindelse med handel til EU -land, EFTA er bindeleddet med Sveits, mens Norge ikke har noen form for frihandelsavtaler med USA og Canada. Om Sweet på sikt velger å gå inn i Øst Europa, har EFTA frihandelsavtaler eller samarbeidsavtaler med enkelte aktuelle land der ([www.efta.int](http://www.efta.int)). Den praktiske betydningen for Sweet av dette er at betingelsene for import og eksport mellom Norge, Sveits og EU er bedre enn med de øvrige landene (Nord-Amerika, Japan, New Zealand). Dersom eksporten til USA blir så suksessfull at det en dag blir aktuelt med egen produksjon der, er dette noe Sweet må være bevisst på i forhold til å benytte to produksjonssteder for å kunne møte svinginger i etterspørselen.

Ellers mener Sweet at tollreglene er enklere for hjelmer, som klassifiseres i gruppen ”beskyttelse” enn klær (Enberget 22.9.2005). Sweet synes også at bomull er spesielt problematisk. Det henger nok sammen med at EU har innført lisenssystem for import av bomull fra en rekke land. Om det finnes en eksportlisens på et produkt Sweet skal ha fra eksempelvis Kina, må Sweet få utstedt denne lisensen i forkant av transaksjonen. Det er ikke mulig i ettertid. Hvorvidt klærne fra Kina omfattes av Norges og EUs GSP –system (generelt preferansesystem for U-land) må Sweet også vite. Dersom varen er innenfor denne kategorien bør de produktene som skal reeksporteres til EU legges på tollager om de skal gå om Norge. Om produktene ikke er omfattet av GSP -systemet kan de tollmessig like gjerne tas direkte inn i Norge. Bomull er gjerne belastet med høyere tollsatser enn annen tekstil også (Dypedal 2006).

### **Nasjonalistiske holdninger og særtrekk.**

Det andre av tre faktorer Solberg (1999) anser som særs viktig ved bestemmelse av industriens globalitet er nasjonalistiske holdninger hos kjøper. Her vil selvfølgelig overordnede politiske holdninger spille en rolle. Vi har for eksempel sett en generell misnøye med USA i Europa i forbindelse med invasjonen i Irak i 2003. Dette førte til at enkelte amerikanske selskap har tonet ned at de er amerikanske i markedsføringen. Det franske skatemerket Cliche`, som nå er en del av Salomon – gruppen, ble opprinnelig opprettet av franske skatere som syntes det var for stor dominans av amerikanske selskap i skateboardindustrien. Intuitivt er trolig dette et lite problem for Sweet. Både fordi Norge er et land verdens borgere i liten grad har veldig sterke meninger om, og fordi Sweet Protection i så liten grad vektlegger nasjonalitet i markedsføringen at jeg har møtt flere her i Norge som

kjenner til selskapet, og likevel tror det er amerikansk. Sweet Protection merker alle sine produkt med en diskret ”designed in Trysil, Norway”, men gjør utenom det ikke noe for å fremheve at de er norske. ”Country of origin” forteller hvor produktet kommer fra. Det bidrar i merkevarebygging som en sekundær assosiasjon (Keller 1993). Det betyr at kundenes assosiasjoner med Norge vil påvirke deres holdning til Sweet. Sweet sier selv at forankring betyr mer enn hvor varene fysisk er produsert. Med forankring mener de hvor firmaet holder til. ”Vi holder til i Trysil men produserer i Kina. Det synes folk er helt ok. Omvendt funker det ikke!” (Enberget 8.10.2005).

### ***Distribusjonssystem og kultur***

Solberg trekker fram lukkede distribusjonssystem som problem utenlandske aktører møter. Med dette mener han tette bånd mellom leverandører og kunder. Dette kan føles som diskriminerende av den utenlandske aktøren som forsøker å komme inn på et marked, men behøver ikke nødvendigvis henge sammen med vond vilje. Det kan også skyldes kultur og tradisjon for nære, langvarige relasjoner. Dette gjelder spesielt i asiatiske marked, og for Sweet sin del Japan. Sweet er foreløpig etablert her i sju butikker fordelt på fem byer. De har ikke nevnt dette som et problem. Dette er imidlertid også en utfordring som kan bli større etter hvert som Sweet vokser og øker satsingen. Dersom Sweet ønsker å øke satsingen i Japan, må de også i større grad sette seg inn i de forskjellene som eksisterer mellom vestlig og østlig kultur, samt preferanser og symbolikk. I de markedene Sweet i dag operer er dette et minimalt problem.

### ***Ulike preferanser?***

Den siste faktoren av de tre Solberg (1999) nevner som avgjørende for industriens globalitet er ulike preferanser blant kjøpergrupper, eller forskjellige tradisjoner når det gjelder tekniske løsninger. Dette kjennetegner i liten grad den internasjonale skiindustrien, og utstyr tilknyttet denne, da målgruppen som forsøkt vist, på mange måter representerer en internasjonal ungdomskultur. Visse moment kan det likevel være. Vi ser for eksempel at skallbekledning (se begrepsforklaring i appendikset) er mer populært i Skandinavia enn i andre land, hvor kundene primært ønsker mer fôr og varmere ytterbekledning.

Det viktigste i forhold til globalisering av markeder, er imidlertid for Sweet Protection å fange opp eventuelle endringer i disse faktorene, da disse gjerne virker som indikatorer på at næringen er i ferd med å endre konkurransesituasjon.

## **Globale allianser**

Vi ser en stor del av konsolidering og globale allianser i bransjen. Vi ser også at actionsport ”produserer” globale helter. Det vil derfor være et relevant spørsmål om dette kan gi en utvikling mot globale oligopol, hvor disse aktørene utnytter stordriftsfordeler innen både produksjon og markedsføring? Dette er jo problemstillinger som leder til spørsmål som om Sweet er store nok til å utnytte denne globaliseringen? Eller om de kan ha fordeler av å være små, ved at de lettere kan ”kaste seg rundt” og følge opp de siste trendene innen actionsport, mote og design? Både utviklingen i sportsbransjen og vintersportsindustrien generelt, og hvor nært disse produktene er knyttet opp til mote og trender vil jeg behandle nedenfor.

## **Konsoliderisering - tegn på globalisering**

Sportsbransjen som helhet har de siste årene vært preget av konsolidering og oppkjøp. Det tydeligste eksempelet er Adidas som i 1997 fusjonerte med Salomon og ble Adidas-Salomon. Adidas-Salomon er et godt eksempel på hvordan de store aktørene i bransjen forsøker å dekke flere nisjer. De store multinasjonale selskapene har gjerne flere merkevarer innen sin portefølje. Adidas som merke har lenge dekket sport og fritidstøysegment og hatt utstyr til de fleste idretter. Innunder Adidas-Salomon ligger nå også golfmerkene Taylor Made og Maxfli. I tillegg har Salomon- gruppen foruten produktene produsert innunder deres eget navn, også eierskap til sykkelmerket Mavic, snøbrettmerket Bonfire, rullebrettmerket Cliche’ og klesmerket (fjellbekledning) Arc’teryx. Adidas-Salomon konsernet jobber i disse dager med oppkjøp av Reebok([www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com)).

Den nyeste utviklingen her er at Adidas Salomon AG 20. oktober 2005 annonserte at de har skilt ut Salomon delen og merkevarene som kom sammen med Salomon til Amer Sportsgroup. Prisen er rundt 485 millioner Euro. Adidas gruppen, uten Salomon- delen, vil da ha om lag 14200 ansatte og årlig omsetning på 5,9 milliarder euro ([www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com)). Dette kjøpet gjør finske Amer Sports til en av de store aktørene i både sportsbransjen generelt (7500 ansatte og årlig salg på ca 1,7 mrd euro), og vintersportsbransjen spesielt, da de allerede er eiere av den østerrikske skiprodusenten Atomic ([www.amer.fi](http://www.amer.fi)). I likhet med mange av de andre produsentene av utstyr til vintersport ser vi at også dette selskapet har en portefølje med utstyr til golf og tennis. Dette har trolig sin forklaring i fallende salg på 1990- tallet. Dette

fallet hang sammen med vær – og snøforhold, samt at skiferier ikke var i ”skuddet”. Dette førte til en kraftig nedgang i antall besøkende i skianlegg på begynnelsen av 1990 - tallet. (Hudson 2000, Israel m fl.2002). På den andre siden har vi at klær til skikjøring delvis dekker det generelle behovet for vinterklær, slik at man kan dekke inn et eventuelt fallende salg ved snømangel og liten omsetning av skirelaterte produkter gjennom dette (Hudson 2000).

Etter at den nye trenden med frikjøring på ski og snowboard har begynt å vokse har vi også sett at flere av de virkelig store aktørene i sportsbransjen involverer seg. Nike for eksempel, som totalt når ut til ca 1 milliard mennesker, valgte vinteren 2000/2001 å sette i gang satsing på bekledning til ski og snowboard ([www.nike.com](http://www.nike.com)).

Da skiprodusentene opplevde en nedgang på 1990 – tallet opplevde snowboard en økning. I tillegg har snowboard hatt en kraftig innflytelse på utformingen av klær og annet ”tilbehør” til ski.

Vi ser videre den samme utviklingen innen konsern som spesialiserer seg enda mer mot vintersportsindustrien. Technica- gruppen kjøpte i 2003 Nordica av Benneton gruppen ([www.ufsia.ac.be](http://www.ufsia.ac.be)). Technica regner seg nå derfor som nummer en innen utstyr til vintersportsmarkedet ([www.technica.it](http://www.technica.it)). De samarbeider også med Volkl/Marker og Elan om distribusjon. De opprinnelige tyske Volkl er nå en del av K2holding Inc. Og samarbeider til og med med Disney-konsernet, gjennom deres Disney Ski System ([www.k2sports.com](http://www.k2sports.com), [www.volkl.com](http://www.volkl.com)).

Et annet oppkjøp som er verdt å nevne innen denne industrien er Californiabaserte Quiksilver Inc. sitt oppkjøp i september 2005 av Rossignol- gruppen, med dens mest profilerte merker Rossignol og Dynastar ([www.burlingtonfreepress.com](http://www.burlingtonfreepress.com)).

Denne utviklingen, hvor de store aktørene i bransjen konsoliderer og kjøper opp konkurrenter for å dekke flere nisjer innen sportsmarkedet, er blant faktorene Solberg (1999) nevner som faktorer som gir et marked global karakter. Både hvordan de store multinasjonale selskapene etablerer datterselskap og at de derved selger i stadig flere land. Samtidig ser vi en global trend ved at de store selskapene produserer stadig mer i lavkostnadsland. Adidas-Salomon AG har for eksempel leverandører fra Kina, Indonesia, Thailand, Tyrkia og Vietnam ([www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com)).

## Utvikling av nye bedrifter

Ved siden av denne generelle trenden at de store aktørene konsoliderer opplever vi en parallell trend med utvikling av nye bedrifter. Disse er særlig knyttet til utstyr til actionsportmarkedet. Etter hvert som nye idretter har dukket opp, har også behovet for nytt utstyr oppstått. Av og til er dette varianter av eksisterende utstyr, av og til er utstyret forholdsvis nytt. Det oppstår derfor ofte pionerbedrifter der gründerne er blant pionerene også innen sporten, eller utøvere som er misfornøgd med produktene de tradisjonelle produsentene har å tilby. Den sterke påvirkningen moter har på denne industrien bidrar også til denne trenden.

Teorien drøfter *hvor* firmaer kan skape verdi. Omtrent alle industrier kan brytes ned i flere deler, kjent som segment eller en nisje. Og denne inndelingen foregår gjennom hvilke produkter man tilbyr, og til hvilke kunder. Man kan velge å forsøke å skape verdi ved å produsere generelle produkter til et tverrsnitt av disse segmentene, eller man kan spesialisere seg mot en smalere del av markedet, mot et eller kun få segment (Besanko mfl.2004). Spesielt innen actionsportmarkedet blir denne segmenteringen tydeligere og tydeligere. Nye idretter, og nye varianter dukker stadig opp, og spesielt mens disse idrettene er i startfasen dukker det ofte opp behov som de mer tradisjonelle aktørene i bransjen ikke dekker.

Sweet Protection er jo et eksempel på nettopp denne utviklingen (Kolderup 05, Dagens Næringsliv 2004) Andre eksempler på slike nye bedrifter er klesmerket Orage, og skiprodusentene 4FRNT, Line og Armada. 4FRNT, opprettet i 2002, laget i utgangspunktet kun jibbeski, mens de i år også introduserer frikjøringsski til bruk utenfor løypene. De har ingen ski som er typiske ”bakke-ski” for carving eller portkjøring. Alle disse eksemplene henvender seg til det nye markedet innen frikjøring og jibbing.

Likevel så vi dette kanskje tydeligst da snowboard ble introdusert på slutten av 1970 -tallet, og enda mer utover 1980 -tallet. Flere av de selskapene som da oppstod er i dag store aktører, med nevnte Burton som det beste eksempelet. Den gang var skiindustrien avventende på grunn av en blanding av håp om at snowboard var et blaff, samt intern fokus iblandet redsel for kannibalisering av sin egen industri. (Israel m.fl. 2002) Det er grunnen til at Hudson (2000) konkluderer med at veksten og impulsene for innovasjon i vinteridrettsmarkedet kommer fra snowboard, og ikke konvensjonell skikjøring. Burton selges i dag i omtrent 4350 butikker verden over. De er fortsatt eid av gründeren Jack Burton, og oppgir derfor ikke finansiell informasjon.

Vi har sett et lignende mønster hos skifabrikkene i forhold til frikjøringstrenden på ski. Salomon produserte de første twin-tip skiene, Salomon ten-eighty, så seint som i 1998 etter en ide av "the New Canadian Air Force", med Mike Douglas i spissen. Både han og flere i gjengen som fant opp twin-tip ski er fortsatt med i skisirkuset. Skiindustrien var den gang sett på som konservativ, at de ikke ble med på snøbrettbølgen er vel et godt eksempel på det. Alpin skiindustri opplevde også en nedgang på 13 % i antallet utøvere fra 1993 til 1998, samtidig som antallet snøbrettutøvere ble mer enn fordoblet i samme periode. Da Douglas og vennene hans, som allerede var på et høyt nivå innen freestyle, eksperimenterte seg fram til "new school" måten å kjøre på ski på, merket de raskt at de tradisjonelle skiene ikke holdt mål. De lagde da en åtte minutter lang video med noen av de nye triksene, samt skrev et brev på ca 20 sider hvor de forklarte hva de drev med og hva som krevdes av skiene. Dette sendte de til omtrent alle skifabrikkantene. Etter noen måneder, hvor de nesten hadde gitt opp, fikk de endelig svar fra Salomon, som hadde tent på ideen. Opplaget vinteren 1998 var på 300 par, som raskt ble etterfulgt av nye 1000 par. Allerede vinteren etter produserte Salomon 10 000 par, og de andre store skiprodusentene hev seg rundt med egne modeller (Paumgarten 1999). De ovenfor nevnte spesialmerkene for denne typen skikjøring; Armada, Line, Ninthward og 4FRNT opplever alle en slik vekst at de i år har flyttet produksjonen ut fra USA til henholdsvis Kina og Europa for å dekke etterspørselen. I forhold til Sweets markedsføring, som jeg skal komme tilbake til seinere, er det et element å merke seg at også disse produsentene, som Sweet, vektlegger hvordan de henvender seg til "kjerneutøveren" ([www.powdermag.com](http://www.powdermag.com)).

Utviklingen av twin-tip ski er hovedgrunnen til at også skikjørere har begynt å kjøre halfpipe og andre element som kom sammen med den skateboard inspirerte snøbrettkjøringen. Dermed ble også skikjørere en del av den ovenfor nevnte sub-kulturen som skateboard har stått i spissen for. At man omtrent på samme tiden fant ut at breie ski, originalt produsert fordi skiturister fra Texas ikke taklet skikjøring i løssnø, også fungerte ypperlig for gode skikjørere, førte til fremveksten av det som i dag er Sweets segment innen skiindustrien.

## **Slektskap med mote/livsstil**

Under drøftingen av action sport viste jeg at dette er idretter nært knyttet opp til en livsstil. Derfor er det avgjørende at leverandører til actionsportmarkedet tar hensyn til motebildet, og gatetrender ved utvikling av produktene. Dagens Næringsliv skriver i en artikkel om Sweet



Protection at image er viktig. Ski og snowboardkjørere er for lenge siden ferdige med å synes at hjelm er ut, men de bruker ikke hva som helst (Dagens Næringsliv 2004) Sweets Ståle Møller beskriver kundesegmentet slik: ”Det er et kundesegment som er drevet av uttrykket, de er heller kul, kald og våt, enn døll, tørr og varm” (Hovland 2005).

### ***Hvilke moment bransjen selv vektlegger.***

På ISPO – messen i München møttes 7. februar 2005 toppledere fra en del av de største produsentene av utstyr til vintersport, samt representanter for bransjeorganisasjoner og forskning for å diskutere temaet med livsstil og image i forhold til utstyrproduksjonen og salg. (www.skipressworld.com) Det var enighet om at livsstilsfokuset, og at kundene kjøpte produktene for å signalisere identitet var det største vekstpotensialet innen næringen for tiden. Samtidig ble det understreket hvordan kundene avslørte produsentene om ikke produktene de leverte var autentiske. Med dette mente panelet at man måtte ikke ofre kvalitet og funksjonsegenskaper for å svare på behovet for å følge moten. Adidas – Salomon AGs representant, CEO Herbert Hainer, understreket blant annet at vintersportsindustrien til en viss grad er avhengige av moteutviklingen i kles - og sportssko markedet. Dette er et marked selv et så stort konsern som Adidas – Salomon følte at de hadde liten kontroll over. Han framholdt hvordan disse trendene endret seg raskt, og nevnte som eksempel hvordan ”retrotrenden” kom fra gatemoten og ikke var initiert av sportsbransjen.

På den andre siden mente det er lettere å ha kontroll over utviklingen innen hardware. David Jacobs, stifteren av merket Spyder, nevnte snowboard som et eksempel på hvordan produktet kom først, og at imaget av en avslappet livsstil kom etterpå.

Debatten var også innom hvordan fokuseringen på livsstil hadde gjort segmentene mindre. Kundernes identifisering med visse produkter har ført til at en må være bevisst på hvilke fora man benytter til markedsføring. En generell TV- reklame er gjerne ikke nok til å nå den rette målgruppen. Man må i stedet markedsføre seg i de fora hvor man treffer nettopp sitt segment. For eksempel må man benytte andre virkemidler for å nå en 50 åring enn en 17 åring, selv om begge skal ha alpinski.

### ***Glidende overganger mellom mote og sportsbransjen***

Denne linken til mer ordinær kles- / motebransjen har vi sett ved at Benetton gruppen lenge har vært en stor aktør i vintersportsbransjen, selv om de har solgt seg litt ut de siste årene. De satser likevel fortsatt på merker som Playlife og KillerLoop, som ligger i skjæringspunktet

mellom sport og gatemote ([www.ufsia.ac.be](http://www.ufsia.ac.be)). Vi ser det også ved at for eksempel skistjernen Jon Olsson har byttet klessponsor fra Oakley til det svenske designermerket J.Lindeberg ([www.jlindeberg.com](http://www.jlindeberg.com), [www.freeride.nu](http://www.freeride.nu)). Dette er et merke som tidligere har vært forbundet mer med catwalk og golf enn ski... I mindre målestokk ser vi dette også i Norge ved at frikjøreren Torkel Karoliussen samarbeider med klesdesignerne i Moods of Norway. At blant annet skateboard og inline er naturlig å utøve i byer og på gatene, fører også med seg at merkene som satser på dette segmentet har glidende overganger mellom hva som er funksjonelle plagg eller sko å utøve idretten med, og hva som er mote. Hvis man går inn i en spesialbutikk for skateboard, snowboard eller surf uansett hvor man er i verden, vil man finne at store deler av butikken er en klesbutikk like mye som en sportsbutikk.

I og med at en del av idrettene utvikler seg delvis i ”urban” retning, med railing på ski og snowboard, eller visse retninger innen sykkel, spesielt BMX, medfører dette at også disse segmentene påvirkes i denne retningen.

### ***Liten grad av regional differensiering – ”global mote”.***

At man her ser at det finnes en fellesnevner innen klesstil i de ulike grenene og på tvers av landegrenser, kan understrekes ved at de fleste produsentene i liten grad differensierer produktene sine til de ulike markedene. Dette vet jeg ved selvsyn etter å ha funnet identiske produkter i Norge, New Zealand, Bulgaria og Frankrike. Man kan også se dette ved å besøke ulike produsenters hjemmesider på Internet og gå inn på de ulike versjonene laget for ulike land. Man finner generelt de samme produktene uten spesiell tilpasning. Det man imidlertid kan oppleve er at de ulike lands importører ikke tar inn alt i et merkes produktportefølje. Man opplever også at for eksempel skallbekledning er mer populært i regionen Skandinavia enn i andre vintersportsland. Man har også sett eksempler på at visse typer ski fra en produsent kun selges i Nord- Amerika (Volkl). Likevel finner man grovt sett det samme over hele verden. Jeg sendte ut noen spørsmål til skivenner og venners venner, og fikk svar fra Skandinavia, samt USA, Japan, New Zealand. På spørsmål om å nevne merker de hadde sansen for, var det ingen forskjell blant de ulike nasjonalitetene, og det dukket heller ikke opp merker jeg ikke kjenner til.

### ***Medienes påvirkning på utbredelsen av en felles mote***

Blant grunnene til at vi opplever en slik felles kultur, og dermed også en ”felles” klesstil på tvers av landegrenser, er film- og TV -mediet. Som nevnt ovenfor lages det flere filmer innen de ulike sjangrene hvert år, og for en utøver er det å få vist seg fram på film minst like viktig

som å gjøre det bra i en stor konkurranse. Spredningen av filmene bidrar til at ”heltene” fort blir globale, og at dermed også klesstilen og merkene spres. Det er også svært vanlig at de ulike kles- og utstyrsprodusentene er med og dekker utgifter til produksjon, mot at deres utøvere får en part i filmen. At de på denne måten viser fram sin kolleksjon, gjerne neste års, gjør også at man får de samme produktene i de ulike land.

De siste årene har også TV meldt seg på. Vi har for eksempel fått ExtremeSports Channel, som er en egen kanal som kun viser action sport. Den dekker de store arrangementene som X-games, av Dagbladet kalt actionsportens eget OL (Meirik 2005), og Gravity games. Kanalen har også reportasjer og viser klipp fra actionsportfilmer. Vi har Eurosport som har sitt eget YozMag med action sport, og også musikkanalen MTV har egne program der det vises mye action sport. I tillegg til dette har vi at produsenter av spill til PC, Tv og andre typer spillkonsoller, som Microsoft gjennom Xbox, Sega og Sonys Playstation, leverer flere actionsport spill. Dette er også med å profilere stjernene innen actionsport. Skatebordlegenden Tony Hawk har blant annet sitt eget spill, hvor man kan velge å være han eller en annen kjent skateboarder. Ved siden av å profilere actionsportsheltene til målgruppen, da tenåringer spiller mer og mer TV/PC spill (SGMA Trendrapport, 2000), er både dette og profileringen på TV med på å vise fram denne typen sport til stadig flere.

I følge Solberg (1999) er pankulturelle forbrukere et tegn på at man beveger seg mot en globalisering av industrien.

## **Andre moment som særpreger industrien.**

### **Været. Når kommer snøen?**

En av de spesielle sidene salg av utstyr til vintersport er at salget er væravhengig. Hvor mye snø som kommer og *når* den kommer har betydning for salget. De fleste landene hvor vintersport er av betydning ligger på den nordlige halvkule, og majoriteten av innbyggerne feirer jul. Det er derfor viktig for salg av utstyr at snøen kommer tidlig, og helst er på plass i god tid før jul. I SIA sin Intelligence Report for USA er desember den store salgsmåned for utstyr til vintersport. 30 % av det årlige salget skjer i denne måneden. Sweet hadde i 2005 problemer med at blant annet kleskolleksjonen som produseres i Kina, ikke kom fram i tide til å nyte godt av dette desembersalget. De neste månedene på lista er januar, med i underkant av 20 % av salget, etterfulgt av november og februar. Oktober og mars er deretter, og omtrent like store. Men det er ikke bare hvor tidlig snøen kommer som er med og avgjør salget. Om det er en snørik eller snøfattig vinter har også betydning.

### **Besøk og interesse for skidestinasjonene.**

Videre er salget også avhengig av hvor mange som besøker skianleggene (Hudson 2000). Besøket her avhenger litt av hva som er i vinden, for eksempel om vinterferien skal brukes til ski- eller sydenferie. I USA og Skandinavia påvirkes også besøkene i stor grad av om det er sein eller tidlig påske, mens man i alpene har vinterferieukene fra februar til mars, som de store ukene. Interessen for å besøke skidestinasjonene påvirkes dessuten selvfølgelig aller mest av snøforholdene.

### **Kjøp eller leie av utstyr?**

Turister som kun står på ski et par helger eller en uke eller to i året pleier ofte å leie utstyr, i stedet for å kjøpe (Hudson 2000). Dette er mye mer vanlig i alpene enn i Norge. Utleieselskapene må selvfølgelig kjøpe inn utstyret de skal leie ut, men de vil selvsagt tenke på pris, slik at de sjelden kjøper det dyreste utstyret. Dette vil begrense et mulig salg til hver enkelt utøver. På den andre siden sørger denne ordningen kanskje for at man når ut til utøvere som ellers ikke ville sett seg råd til å kjøpe utstyr for kun å utøve sporten i noen få dager. Nå er nok noe av grunnen til at de ikke handler det dyreste utstyret at de ofte leier ut til

forholdsvis uerfarne utøvere, som dermed ikke vil befinne seg i Sweets målgruppe uansett. Gode utøvere, som har mange dager ”i bakken”, har helst sitt eget utstyr. Jeg vil derfor ikke gå mer inn på dette temaet.

## Markedsstørrelse

### *Vanskelig å avdekke reelle tall.*

Det er forbundet en viss usikkerhet til antallet ski- og snowboardutøvere verden over. Grunnen til dette er at man ofte måler antall besøkende i skianleggene, og dermed kan ha målefeil i forhold til hvor mange som besøker et eller flere anlegg gjentatte ganger i løpet av en vinter. I tillegg er det svært få av de som utøver disse idrettene som gjør dette i organiserte former, slik at man ofte må basere seg på anslag. Dette ser vi også på at i de ferskeste rapportene oppgis det ulike tall for antallet utøvere i USA sist år. Man har imidlertid tall på hvor mange ski som selges årlig, men et par ski varer jo for mange forbrukere lenger enn en vinter... Det samme gjelder en hjelm eller en jakke. For Sweet sin del er det et enda større problem å finne størrelsen på sitt segment. De rapportene som gis ut tar som regel for seg ski- og snowboardmarkedet under ett, og skiller ikke i særlig grad mellom de ulike segmentene innenfor dette markedet. Dette er også noe Sweet Protection oppfatter som et reelt problem (Enberget 18.7.2005). I tillegg vil ikke kun "freeridere" være potensielle kunder for Sweet. En familiefar som velger carvingski, kan likevel velge en Sweet hjelm, som er noe "ledigere" i stilen enn en konkurransehjelm.

Grunnene til at Sweet synes det er vanskelig å finne god informasjon er blant annet at samme typer produkt klassifiseres ulikt i forskjellige land. I tillegg tas det med ulike faktorer i statistikkene som utarbeides i de ulike land, slik at det er nesten umulig både å sammenligne de ulike lands rapporter og å trekke ut det relevante i disse rapportene. Eksempel på dette er "Norge som utarbeider "trendbarometer" som ikke kan brukes til noe", eller hvordan enkelte land "inkluderer alt angående "protection" i en gruppe. Ikke bare beskyttelse knyttet til vintersport, men også tilknyttet andre idretter og til og med arbeidsliv" (Enberget 18.7.2005). For Sweet sin del vil dermed gruppen "protection" inkludere langt mer enn bare de produktene de konkurrerer med. Videre konkurrerer gjerne Sweet med merker som er datterselskap i større konsern, eller hvor vinterdelen kun er en andel av total omsetning. Dette gjør det vanskelig til å anslå konkurrentenes omsetning på de feltene hvor de konkurrerer med Sweet. I Norge regner Sweet for eksempel Norrønas datterselskap WhiteOut som en større konkurrent enn de produktene Norrøna lager under eget navn. WhiteOut vises imidlertid ikke i Norrønas konsernregnskaper, og de oppgir aldri omsetningen når de blir spurt i intervjuer.

Jeg vil her presentere et par rapporter om det amerikanske markedet, samt noen gamle tall for verden som helhet. Disse gir en pekepinn på utviklingen. Ellers hevder "alle" at Sweets primære segment er kraftig økende, men få, om noen, spesifiserer dette ved hjelp av tall. Det instituttet "alle" oppgir hvor man kan få tak i tall fra Europa utgir ikke årsrapporter. I stedet kan man abinnere på nyhetsbrev 15-20 ganger per år. De har ikke svart på mine gjentatte henvendelser. Derfor har jeg ikke fått tak i tall fra Europa for å sammenlikne.

### ***Anslag på totalmarkedet***

Hudson (2000) klarte ikke å komme opp med ferskere tall enn 1994-tall. Det året var det 65-70 millioner utøvere verden over innen snowboard, alpin skiidrett og langrenn. Av disse var ca 55 millioner primært "downhill skiers", resten langrenn eller det som kastes i gruppen "ymse". Hudson skiller ikke mellom alpint og snowboard, men snowboard var på den tiden en så ung idrett at tallet ikke var stort i forhold til i dag. Europa sto for ca 30 millioner av disse utøverne. Tyskland hadde flest aktive innen alpint/snowboard med 5,5 millioner utøvere. Deretter fulgte Frankrike og Skandinavia med ca 5 millioner hver. USA og Canada hadde omlag 20 millioner og Japan hadde omlag 14 millioner aktive.

Grøndal (2005) siterer i sin oppgave det internasjonale snowboard forbundet, ISF, på at det finnes 15-20 millioner snowboardere i verden. Tillegg mener ISF at om lag fem ganger så mange ønsker å identifisere seg med snowboard og livsstilen som hører med.

I følge SGMA (Sporting Goods Manufacturers Association) sin Sports Participation Topline Report 2005 Edition, var det i USA i 2004 nesten 12 millioner skikjørere i USA, og drøye 7 millioner snowboardere. Det var ca 6 millioner som padlet kajakk. Av idretter Sweet ikke er inne i, men vurderer, har vi i overkant av 5 millioner amerikanere som sykler terrengsykkel.

Verdien av markedene, målt i utsalgspriser hos forhandlerne, var for alpin skikjøring og snowboard henholdsvis 265 millioner dollar og 157 millioner dollar. Dette var en nedgang for alpint fra 277 millioner dollar i 2003, mens snowboard opplevde en økt omsetning fra 144 millioner dollar i 2003. (SGMA recreation Market Report 2005 Edition) Det totale amerikanske markedet for sportsutstyr var i 2004 18,217 milliarder dollar, en oppgang fra 2003 på 671 millioner dollar fra 2003. I følge SIA var det totale vintersportsmarkedet (alpint, langrenn, telemark og snowboard) på nesten 2,247 milliarder dollar fra august 2004 til og med mars 2005. Av dette var om lag 35 % nødvendig utstyr (ski/brett, staver, sko, bindinger), 33

% var klær tilknyttet disse aktivitetene, og 32 % var tilleggsutstyr (eksempelvis briller, hjelmer osv.).

Av interesse for Sweet er også at markedet for ”tilbehør” i USA i 2004 er på hele 23, 520 milliarder dollar. Av dette ser vi blant annet at det selges capser og luer for 385 millioner dollar og det selges yttertøy for i overkant av 1,1 milliarder dollar. Nå er selvfølgelig ikke alt dette knyttet til vintersportsindustrien, men det illustrerer at markedet er stort.

## **SGMA Trendrapport.**

### ***Økning i actionsport blant unge***

I 2001 ga SGMA ut en trendrapport om utviklingen i tenårings (opp til 17 år) og barns deltagelse i idrett fra 1990 til 2000. Tall fra år 2000 er litt gamle for å beskrive nøyaktig antall utøvere i dag, men rapporten viser en utvikling som likevel er viktig. Både trenden med hva de yngste i undersøkelsen (6 til 12 år) er opptatt av, samt at en som var tenåring i år 2000 fortsatt er under 25 år, gjør rapporten til en god pekepinn på utviklingen i det markedet Sweet Protection ønsker seg inn på.

Et av rapportens hovedfunn er at det på 1990 -tallet skjedde en tydelig dreining til fordel for actionsport. Noen av de idrettene som tidligere ble kalt alternative, ble i løpet av dette tiåret så store at de må defineres som ”mainstream”. Blant de idrettene som vokste mest var inline, skateboard og snowboard. Det var i år 2000 flere tenåringer i Amerika som skatet enn som spilte baseball. Videre viser også denne rapporten at det i hovedsak er gutter som fenges av actionsport. Dette gjelder til tross for at 1990 -tallet både for actionsport og idrett generelt var det tiåret hvor amerikanske jenter virkelig begynte å bli aktive innen idrett.

Demografien viser at antallet tenåringer i perioden økte med 20 % dette tiåret, mens de som i dag er tenåringer hadde en økning på 14 %. Det totale antallet for begge aldersgruppene er nå om lag 24 millioner i hver gruppe. Det er i dag i overkant av 70 millioner amerikanere under 18 år. Dette er et viktig segment siden de er så mange, i tillegg har de stor kjøpekraft. Foruten pengene de selv legger igjen (ca 150 mill US\$ i år 2000), påvirker de også familienes forbruk for over det dobbelte av denne verdien. I tillegg er denne aldersgruppen som helhet svært opptatt av idrett, og bruker mer tid og penger enn andre aldersgrupper på å følge og oppdatere seg på sine helter. I denne gruppen er bruk av Internet svært vanlig til å undersøke produkter, mens handlingen foregår i butikker. Det er derfor viktig å ha ”fengende nettsider”. I den forbindelse kan jeg jo nevne at Sweet høsten 2005 kom med nye, oppdaterte nettsider.



I praksis var det få idretter som klarte å øke antall utøvere i takt med befolkningsveksten i denne perioden. Utendørsaktiviteter, hva vi vil kalle friluftsliv, og inline var de store vinnerne blant de som da var tenåringer, mens skateboard også var med i den yngste gruppen. Selv om dette ikke direkte er marked Sweet betjener i dag, er det positivt for Sweet, da dette er idretter i nært slektskap med de grenene Sweet produserer utstyr til. For hele gruppen samlet har vi, forruten inline, som hadde i særklasse størst framgang, at for eksempel snowboard økte deltakelsen med 180 % i perioden. Terrengsykling med 92 %. Det understreker også trenden at beslektede idretter som BMX sykkel og surfing og wakeboard nå er store nok til å bli med i rapporten, noe de ikke var i 1990.

Alpin skikjøring mistet en del unge til snowboard. Dette er med på å forklare både nedgangen i alpint, sett under ett, og økningen i snowboard. Snowboard rekrutterer likevel en del utøvere som ellers ikke ville vært på ski (Israel m fl.2002). Til tross for at det kom over en million nye snowboardere som var over 25 år i perioden 1990 til 2000, var fortsatt 59 % av alle snowboardere i USA under 18 år i 2000. I dag ser det ut som om miksen mellom snowboardere og skikjørere i amerikanske anlegg har begynt å ”sette seg”, med om lag 30 % snowboardere (SIA Intellegence report, executive summary 2005) Dette tolker SIA som at veksten i antallet snowboardere er i ferd med å flate ut.. Ellers er det verdt å merke seg at det var en vekst blant de yngste i både ski og snowboard i perioden. Dette mener SGMA skyldes at generasjonen med ”die-hard skikjørere”, som stammer fra ”baby-boom generasjonen”, nå begynner å få unger selv. Dette er lovende for Sweet, da de som var mellom 6 og 12 år i 2000 er tenåringer i dag.

## **Generasjon Y.**

### ***Kjennetegn ved dagens unge***

I følge Aftenpostens A-magasin er man nylig begynt å forske på generasjonen som i dag er mellom 15 og 30 år og har vokst opp i ekstremt rike velferdssamfunn. De blir av forskerne kalt generasjon Y. I global målestokk er ski og snowboard idretter for velstående mennesker, slik at målgruppen til Sweet vil falle innunder denne betegnelsen. Denne generasjonen skiller seg fra tidligere ved at de er mer opptatt av å lykkes i den ungdomskulturen de er en del av, enn av framtidig karriere. Man har alle muligheter og tar derfor lang utdanning, samtidig som fokuset er på opplevelser. Generasjonen føler seg lite bundet av forpliktelser, og bruker mye penger. I følge boken ”The MeWe Generation” handler forbruket om selvrealisering og eksperimentering med identiteter. For å selge noe til denne gruppen må man derfor oppfattes

som ekte. Det viktige er troverdighet, slik at selskaper som skal selge noe må skape emosjonelle bindinger til ungdom. ”Man må skape trustmarks i stedet for trademarks” (Egedius 2005). Til tross for at dette er forskning på generelle holdninger blant ungdom/unge voksne, ser vi at dette i stor grad sammenfaller med livsstilsperspektivet actionsport gjenspeiler. Det sammenfaller også med en del av de konklusjonene bransjen selv trakk i forbindelsen med koblingen opp mot mote. Derfor er det viktig for Sweet å kjenne til dette. I den forbindelse kan det være en styrke at de selv er rundt 30 år gamle, og en del av denne generasjonen.

## **SIA Intelligence Report**

### ***Antall og kjennetegn ved utøvere av ski og snowboard***

SnowSports Industries Amerika (SIA, 2005) gir hvert år ut en rapport om utviklingen innen vinterindustrien i USA. Dette er en bearbeidelse av 10 andre rapporter om vintersportsindustrien. Visse deler av denne rapporten er av interesse for Sweet Protection.

Rapporten viser en nedgang i antall alpinister fra i overkant av 11 millioner i 1990 til knapt 6 millioner i 2004. På den andre siden har snowboard gått fra i underkant av 1,5 millioner utøvere i 1990 til om lag 6,5 millioner i 2004. Som vi ser er da totalen, ca 12,5 millioner utøvere, nokså uforandret. Grøndal m.fl oppgir en vekst på 30 % i antallet amerikanske snowboardere fra 2000 til i dag. Tallene i SIA rapporten indikerer at veksten faktisk har vært enda litt større. Vi ser også at disse tallene er ulike, og lavere enn, de tallene SGMA opererer med, selv om de også er blant underleverandørene til SIA rapporten.

Rapporten viser en del likheter mellom snowboard og skikjørere. Begge gruppene kommer hovedsakelig fra familier med høy inntekt. Blant alpinistene kommer nesten 75 % fra huster med mer enn 50 000 \$ i inntekt, for snowboard mer enn 66 % av utøverne. Gruppen som kommer fra de rikeste husholdningene, 100 000 US\$ og mer, er litt større blant skikjørere (23,8 % mot 18,3 %). Videre er andelen med høyere utdanning stor i begge grupper. For mannlige og kvinnelige alpinister er andelen henholdsvis 86 % og 73 %, for snowboard 55 % og 70 %.

At andelen er lavere blant mannlige snowboardere forklares når vi ser på fordelingen i alder. På ski er gjennomsnittsmannen 32 år, mot 30 for kvinner. På brett er gjennomsnittsmannen 21, gjennomsnittskvinnen 26 år. På ski ser vi at 27,8 % er mellom 7 og 17 år, 16,6 % av disse er eldre enn 12 år, og dermed blant Sweet Protections potensielle kunder. 11,6 % er i gruppen

18 til 24 år, 18 % er i gruppen 25 til 34 og 21,8 % er mellom 35 og 44 år. Derifra er det nedgang, og det er veldig få over 50 år som kjører alpint. Kjønnfordelingen er 55,6 % menn og 44,4 % kvinner. Dette er en økning i kvinneandelen, som før lå stabilt på rundt 40 %.

Trenden som tydelig kommer fram når vi tar for oss snowboard er at mange unge, særlig gutter, velger snowboard fremfor ski. Snowboard har en herreandel på 73,4 %.

Aldersfordelingen blant brettkjørere er at 14,8 % er mellom 7 og 11 år, hele 35,8 % er mellom 12 og 17 år (jamfør SGMA sin trendrapport), 26,7 % er mellom 18 og 24 år, og 10,1 % er mellom 25 og 34 år. I aldersgruppene over 34 år er det kun marginalt antall utøvere.

Ellers er det en felles trend at utøverne både på ski og på snowboard utøver sporten sin flere dager i året nå enn for 10 år siden. Dette er til fordel for Sweet, da det ikke er uvanlig at de som har få dager på fjellet i året leier utstyr, mens de ivrige kjøper.

Ellers viser det seg at både skikjørere og snowboardere er aktive Internet brukere. Også Sweet ser ut til å være oppmerksomme på denne muligheten; Økonomisjef Herman Killingmoe sier i et intervju ”det er ikke tvil om at Internet har åpnet nye handelsmuligheter slik at små bedrifter kan etablere seg utenfor trengselen og likevel ligge midt i sentrum. Internet og profesjonell hjemmeside gjør det lettere å etablere seg i Trysil, som er et eldorado for skikjøring og kajakkpadling. I Trysil har vi nærhet til utøverne og mulighet for produktutvikling rett utenfor døra” ([www.mamut.com](http://www.mamut.com)).

Vi ser også at mellom 10 og 15 % av skikjørerne også kjører snowboard, og tallet er omtrent det samme motsatt vei. Videre viser rapporten at over 15 % av skikjørerne også padler, mens over 30 % av alle snowboardere også skater. Spesielt andelen padlere er viktig for Sweet, som dermed kan utnytte ryktet i det ene markedet til å komme inn på det andre.

Det er enkelte faktorer som det er viktig for Sweet å fange opp, selv om de ikke går direkte på hjelmer eller klær. Blant annet var trenden at kundene beveget seg mot dyrere produkter. Det var en nedgang i salget av ”nybegynner – utstyr”, men en økning i ”high end” -produkter. Det viste seg at både skikjørere og snowboardere var villig til å betale ekstra for å ha det siste og det beste av utstyr. På sikt kan det kanskje være grunn til bekymring at det kommer færre nye inn i sporten, men som produsent av utstyr i øvre prissjikt må Sweet se det som positivt at dette segmentet øker.

Utsalgsprisene lå også generelt høyere i 2004 enn i 2003. Vi så også at for både ski og snowboard lå gjennomsnittsprisen en kunde betalte for en vare over prisen kjedebutikkene fikk for tilsvarende vare. Dette gjaldt uansett hvilken type produkt man ser på. Sweets strategi

med å koble seg opp mot spesialbutikker på skisteder ser ut til å være riktig i forhold til å kunne ta høy pris.

Man finner også små hint om en dreining som er positiv for Sweet ved å se på salget av visse produkt som knyttes opp mot Sweets segment. Spesialbutikkene solgte for eksempel 25 % flere twintip ski. Salget av fat-skis flatet mer ut dette året, mens mid - fat gikk ned. En typisk Sweet-kunde vil kjøpe på fats eller twintip ski. Går man til snowboardmarkedet ser man at salget av ”step-in” bindinger minsker for hvert år. Dette er positivt for Sweet, da ”step-in” brukes fortrinnsvis av de snowboarderne som carver. Dette er snowboards svar på fartsdressalpinister, som er et segment Sweet i liten grad henvender seg til.

### ***Sweets produktområder - klær***

Hvis vi så går nærmere inn på de produktområdene Sweet Protection virkelig er inne i, dukker det opp et lite problem på klessiden, da rapporten skiller mellom ski- og snowboardklær.

Sweet produserer de samme klærne til begge grener. I rapportens oppsummeringsdel står det imidlertid at det er på moten en ”freestyle/freeride line” som appellerer både til snowboardere og ”new – age” skikjørere. Dette er navnet SIA har valgt å bruke på de skikjørerne Sweet henvender seg til.

Det som imidlertid går igjen er at soft-shell er på veg opp. Klærne skal ellers se urbane, og til dels ”gatesmarte” ut. Man skal ha kule luer og belter. Det skal også være plass til mobiltelefon, mp3 – spiller, osv. Blant skikjørere ser det ut til å være en mer retro – mote, fortsatt. Jeg velger imidlertid å ikke gå så nærme inn på dette, av to grunner. For det første er dette fjorårets moter og trender, og jeg har ingen forutsetninger for å synse her om hva som vil være trenden i 2006. Sweet skal jo aller helst holde seg i forkant her. For det andre satser Sweet fortsatt forsiktig på klær. De har en kolleksjon som hovedsakelig består av ulike produkter med skallbekledning. Skallbekledning er, som nevnt, veldig populært i Skandinavia, mens man i Alpene og Nord Amerika gjerne vil ha soft-shell og mer isolasjon. Da jeg spurte Sweet om dette, svarte de at man må begynne et sted, og begynne der man tror man er best. Sweet Protection ser også på Skandinavia som sitt hjemmemarked, og satser på å etablere kleskolleksjonen her først. Dette er det samme som de gjorde med hjelmene da de var nye på markedet.

Jeg kan imidlertid ta med at blant skikjørerne gikk salget av jakker opp, mens det var en liten nedgang i salg av bukser. Videre at forede jakker økte, foran soft - shell, Jakker i fleece økte

også. Tradisjonell skallbekledning gikk ned. Man betalte mer i fjor enn tidligere, slik at økningen er relativt sett større i dollar, enn i antall enheter. Innen snowboardbekledning var det en liten nedgang i forhold til året før. Det betyr kanskje at Sweet bør arbeide videre med tekstilene i kleskolleksjonen, før man fronter den aggressivt i USA. Sweet har også en uttalt målsetning om å få en kleskolleksjon hvor man benytter flere typer tekstiler.

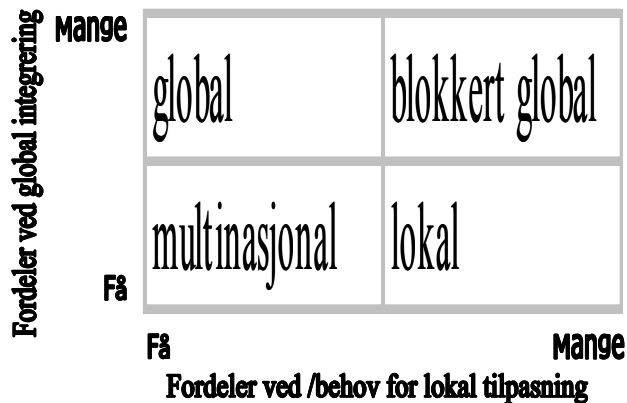
### ***Sweets produktområder - hjelmer***

Ellers ser vi av rapporten at hjelmsalget sto for 6 % av kvantumet av tilleggsutstyr som ble kjøpt i fjor. Ser vi på andelen målt i pengebeløp, sto hjelmer for 17 % av omsetningen i tilleggsutstyr. Det ble totalt solgt om lag 650 000 hjelmer til ski og snowboard i USA i fjor. De ble omsatt for i overkant av 50,7 millioner dollar. Prisen kundene betalte for en hjelm var stabile i spesialbutikker, muligens en liten nedgang, mens de økte i kjedebutikkene. Både skibriller og solbriller tar også inn en større andel i pengebeløp enn målt i antall enheter. Dette er produkter Sweet diskuterer om de skal sette i produksjon. Det er imidlertid viktig å huske når en leser disse tallene at Sweet ikke produserer hjelmer til barn eller racing.

Rapporten viser ellers at det totalt sett var en oppgang i salget av produkter relatert til ski og snowboard. Den understreker også den sesongvariasjonen i salget som jeg beskrev tidligere i oppgaven.

## Hvor global er vinterportsindustrien?

McKinsey har med bakgrunn i faktorene diskutert ovenfor laget en modell for hvordan man kan plassere sin industri i dette bildet.



Figur 1: kategorisering av industrier

Kilde: T.Tinsley: "Interpreting the Drive toward Globalization." Shaping effective Responses to the Globalization Challenge. McKinsey, New York 1986.

Denne modellen klassifiserer ulike industrier inn i fire ulike kategorier. I et marked som kategoriseres som **lokalt** er det i hovedsak nasjonale konkurrenter som opererer i markedet. Et **blokkert globalt** marked er som regel dominert av lokale oligopol i hvert enkelt land. Disse er godt beskyttet av regelverk som hindrer konkurranse fra utenlandske aktører. Vi ser gjerne store endringer når disse markedene åpnes for konkurranse, da disse markedene ofte er kjennetegnet av suboptimalisering (jamfør finans- og ikke minst telekommunikasjonssektoren). Et marked er **multinasjonalt** når det ikke innebærer (stordrifts-) fordeler ved å koordinere virksomheten på internasjonal basis. I multinasjonale markeder finner vi at lokale og multinasjonale selskap operer side om side, og at det en aktør foretar seg i et marked i liten grad påvirker konkurransesituasjonen i andre markeder. Dette fordi de enkelte markedene i stor grad lever sine egne liv. Blokkerte globale og multinasjonale industrier kalles i litteraturen for *potensielt globale*, siden endringer i rammevilkår kan åpne for at konkurransesituasjonen endrer seg. Disse rammevilkårene kan også endres i retning av større proteksjonisme. Den siste typen industri kalles **global** og er kjennetegnet ved at markedene har utviklet seg til å bli gjensidig avhengige av hverandre. Dette innebærer at de ulike aktørene ser på verden som ett marked, og det vil være viktig for disse at de er tilstede i

de markedene som konkurrentene anser som sine primærmarkeder, slik at de kan komme med mottiltak der hvor konkurrenten rammes hardest om denne opptrer aggressivt på ens eget hjemmemarked.

Mens man i lokale og multinasjonale markeder kan introdusere produkter uten å risikere å bli overkjørt i andre markeder man er inne i og faren for å bli ”overkjørt” internasjonalt er relativt liten, er globale markeder kjennetegnet av at man raskt må introdusere sine produkter i alle markeder, ellers vil konkurrentene overta produktideene og introdusere dem selv. Dette krever at man er kostnadseffektiv og har et godt utviklet markedsnettverk slik at man kan utnytte storskalafordele. Vi ser derfor at det er viktig å analysere hvordan den industrien man befinner seg i kan karakteriseres. Dette gjelder både i dag, og i hvilken retning industrien er på veg.

### ***To parallelle trender tilknyttet vintersportsindustrien og action sport.***

For Sweet sin del synes jeg diskusjonen til nå har vist at utstyrproduzentene til vintersportsindustrien som helhet opererer i et marked som trolig ligger tett opptil globalt. Vi finner svært store aktører i denne industrien, som Adidas, Nike, Quiksilver og Amer Sportsgroup. Vi ser også at de store aktørene i industrien er aktive i forhold til oppkjøp og konsolidering. De er godt etablert i flere land, og har for lenge siden tatt i bruk fordelene ved masseproduksjon i lavkostland. Industriens og idrettens aktive bruk av media bidrar til å skape globale stjerner av utøverne, og vi opplever en felles kultur innen actionsport på tvers av landegrensene. Dette bidrar også til en felles mote, noe som forsterkes av at mange av utøverne er unge, og dermed aktive Internet brukere. Vi ser at man kan utnytte stordriftsfordeler innen både produksjon og markedsføring. Man finner derfor igjen de samme produktene, uten stort innslag av lokal tilpasning i de fleste geografiske markedene. Vi ser også at handelsbarrierer og tekniske krav og spesifikasjoner i liten grad er til hinder for en internasjonal konkurranse.

Samtidig ser vi at for eksempel et selskap som Sweet har kunnet bygge seg opp i løpet av om lag fem år, med hovedfokus i Skandinavia. Vi ser stadig også andre, i global målestokk små bedrifter, komme til. Dette kan forklares av den stadige utviklingen innen actionsport. Vi ser en rask utvikling av eksisterende idretter og en jevn flyt av helt nye idretter, som dermed krever nytt og bedre utstyr. De etablerte aktørene har slitt med å fange opp dette, og vi ser at en høy andel av gründerne også har vært eller er forgangsmenn innen idretten de produserer

utstyr til. Også de store aktørene i bransjen understreket at segmentene i industrien ble mindre, grunnet koblingen med livsstil.

I tillegg har jeg vist, gjennom avsnittet om generasjon Y, at kundene innen denne industrien er opptatt av autentiske produkt og produsenter. Og det er gjerne de ”originale” produsentene som vinner på denne holdningen. Verdens største snowboardprodusent, Burton, har for eksempel alltid brukt dette aktivt. De har, til tross for veksten, aldri ekspandert utover snowboardmarkedet, og Israel m.fl. (2002) regner dette som en av Burtons store suksessfaktorer. De viser også til hvor vanskelig det har vært for de store skifabrikkene i ettertid å komme inn i stor skala på snowboardmarkedet, siden de av brettkjørere ikke regnes som ”ekte”. Denne kulturen og holdningen hos kundene bidrar derfor til at i utgangspunktet små bedrifter kan etablere seg i markedet. Dette indikerer at vi også finner egenskaper tilknyttet et multinasjonalt marked innen denne industrien.

### ***Er Sweet en nisjebedrift?***

Karakteristikkene av de ulike markedsformene i figuren ovenfor ser ut til i liten grad å ta hensyn til fenomenet med segmentering og nisjer. Besanko m.fl (2003) definerer en nisjestrategi som en fokusert strategi som inkluderer at et firma enten tilbyr et begrenset utvalg av produkt eller betjener et begrenset utvalg kunder. Bedriften kan også følge begge disse strategiene.

I utgangspunktet kjenner man igjen Sweet her. Foruten det de kaller ”branding produkter” er produktene begrenset: hjelmer og enkelte varianter av klær som egner seg til ski og snowboard. Videre er designet og imaget knyttet til en spesiell type kunder; unge med interesse for frikjøring og jibbing. Vi ser dermed at de med utgangspunkt i definisjonen ser ut til å kunne være en nisjeprodusent. At de har ”fått lov” til å etablere seg i Skandinavia tyder også på at de er en nisjeprodusent. Et av argumentene teorien trekker fram for segmentering er nettopp dette at man, fordi man er liten med et spesialisert produkt, kan etablere seg i et marked uten at de dominerende aktørene i bransjen finner det ”bryet verdt” å sette inn harde konkurransetiltak (Besanko m fl 2003).

På den andre siden ser vi, til tross for Sweets avgrensning i produkt og målgruppe, at de opererer i et sterkt voksende segment. At segmentet øker bidrar til økt interesse fra store aktører for å få sin del av potten. Det fører også til at ”kjerneutøveren”, som vi seinere skal se at Sweet ønsker å appellere til, blir en mindre andel av det totale markedet. Dette er ikke negativt for Sweet, da teori omkring ”lead users” (Von Hippell, 1986) framholder at disse er



trendsettere for det øvrige kundesegmentet. En økning i segmentet vil også gjerne føre til at segmentet blir "main stream", og at derved kunder definert utenfor dagens målgruppe finner produktene interessante. Det er mange tegn på at actionsport generelt, og Sweets segment spesielt går i denne retningen. Sweet sier selv "... det har utviklet seg fra en liten ungdomsbevegelse til et stort globalt marked" (Enberget, Sweet presentasjon 2005). Et argument for dette synspunktet er hvordan skiprodusenten Kneissl, til tross et anslag om at dette segmentet er omkring 5 % for deres vedkommende, anser frikjøringsnisjen som det viktigste i forhold til markedsføring. Det begrunnes i at den vanlige "turist" sammenlikner seg mer med frikjøring enn konkurransekjøring (Ebbestad 26.11.2005). Et annet eksempel er hvordan vanlige aviser stadig retter økt fokus mot denne typen aktivitet. Fortsatt er det lite dekning av konkurranser målt opp mot tradisjonell idrett, men dypere artikler om actionsport er stadig oftere på trykk i dagspressen. Stadig oftere finner man også utstyrstester i slike fora. Slike tester skiller i mindre grad enn spesialbladene mellom utstyr til de ulike segmentene. Dagbladet presenterte blant annet en test før jul hvor man testet hjelmer beregnet på konkurranse og frikjøring om hverandre (Reppen 2005).

Alt i alt betyr dette at man skal være forsiktig med for kategorisk å definere Sweet Protection som en nisjeprodusent. Hvorvidt man ser på seg selv som det ene eller det andre vil ha liten betydning i det daglige, men kan ha betydning når man skal behandle strategiske spørsmål.

### ***Hvordan segmentere?***

Uavhengig av om man anser Sweet som en nisjeprodusent er det viktig å vite litt om hvordan man skal segmentere. Ved å segmentere kan man skape økt verdi for kunden, og dermed oppnå et konkurransefortrinn.

Det finnes flere måter å betjene nisjer. Kundespesialisering er å spesialisere seg mot en viss type kunder. Man produserer varer denne gruppen etterspør. Dette er jo hva Sweet Protection gjør når de henvender seg til frikjøringssegmentet. I følge Besanko mfl. (2003) er en slik satsing avhengig av at nisjeprodusenten klarer å skape en opplevd merverdi for disse kundene relativt til det de får hos de produsentene som satser bredere. De produsentene som satser "bredt" må med andre ord lage så generelle produkt at målgruppen føler at det er mer å hente andre steder, for at segmentering skal lønne seg. Dette var jo til dels situasjonen da Sweet startet opp, og for en stor grad konkurrerte mot "tysk estetikk". Sweets produkter har egenskaper som luksusprodukter, og markedsføringsmessig faller de i stor grad samme med denne typen produkt. Den opplevde merverdien for luksusprodukter går mye på "rett" merke,

”riktig” design og dermed en følelse av status. For Sweet sitt vedkommende, kan det også være at ”den beste hjelmen” kan gi et fortrinn. I alle fall som unnskyldning for kjøp.

Produktspesialisering er en annen metode å segmentere et marked på. Her er tilbyderen ekspert på et lite område, eller produserer et spesielt, avgrenset produkt som potensielt har en stor kundegruppe. Den økonomiske logikken bak dette er å kunne hente skalafordeler i produksjon, eller å stige raskt på lærekurven for det produktet eller tjenesten man tilbyr.

Man har også geografisk spesialisering, at man kun tilbyr produktet innenfor et avgrenset geografisk område. Her kan man oppnå lokale skalafordeler, for eksempel i markedsføring hvis man klarer å oppnå en stor markedsandel lokalt. Det kan også være at konkurrenter synes et område ligger for langt borte fra deres hovedmarked, slik at det blir for kostbart for dem med full satsing. Man kan også få fotfeste fordi man kjenner lokale smaker og preferanser bedre enn større konkurrenter, og dermed kan skreddersy et produkt.

Et siste argument for segmentering er at man kan oppnå stor lønnsomhet ved å trenge ut konkurrenter. Et segment kan være så lite at det kun er plass til få tilbydere. Ved å spesialisere seg kan man skyve vekk de mer generelle konkurrentene. Det finnes derfor flere eksempler på at aktører i små nisjer, med lav etterspørsel, oppnår monopol eller duopol, og har bedre lønnsomhet enn de selskapene som satser som en av mange i de store segmentene (Besanko m.fl 2003).

## ***Sweets Konkurrenter***

Det begynner nå å bli på tide å trekke fram Sweets konkurrenter. Sweet har selv laget en oversikt over de aktørene de anser som sine viktigste konkurrenter innenfor segmentet hjelm til ski og snowboard. De har her oppgitt hvilket segment konkurrentene hovedsaklig satser på, hvilket geografisk segment de satser i, Sweet sin oppfatning av konkurrenten som merkevare relatert til Sweets segment, og et anslag på konkurrentenes omsetning. At dette er Sweets oppfatning må understrekes. Merkevareanslagene, for eksempel, er dermed ikke begrunnet i undersøkelser, eller gjennom metoder med verdsettelse av selskapene i forhold til eiendeler eller lignende. Jeg synes likevel det er rett å gjengi denne oversikten her, siden den signaliserer Sweets oppfatning av konkurrentene.

Sweet har trukket fram disse aktørene som sine viktigste konkurrenter:

Merke	Segment	Utbredelse	Omsetning	Sweets oppfatning av merke
Red	Snowboard	Verden	\$\$\$	● ● ● ● ●
Giro	Trad. Alpint/ Freeski/ Snowboard	Verden	\$\$\$	● ● ● ● ●
Cebe	Trad.alpint/ Freeski	Europa	\$\$	● ●
ProTec	Snowboard	Verden	\$\$\$	● ● ● ●
Briko	Tradisjonell Alpint	Europa	\$\$	● ●
Carrera	Tradisjonell Alpint	Verden	\$\$\$	● ●
Etto	Tradisjonell Alpint	Skandinavia	\$	●
Boeri	Tradisjonell Alpint	Verden	\$\$\$	● ●
Sweet	Freeski/ Snowboard	Skandinavia	\$	● ● ● ● ● ●

**Figur 2: Sweets egen vurdering av konkurrentene**

Nå er det imidlertid slik at det i praksis er glidende overganger mellom disse segmentene. Med det mener jeg at for eksempel både Red og ProTec selger hjelmer til frikjørere på ski også, selv om de her er rangert som snowboardmerker. Også merker karakterisert av Sweet å henvende seg til det tradisjonelle alpinsegmentet selger hjelmer til frikjøringsmiljøet. Også oversikten over utbredelse må leses med visse moderasjoner. De fleste aktørene på listen er representert over store deler av verden. Markedsandelen kan imidlertid være liten i enkelte deler. Det er derfor Sweet har karakterisert seg selv som et firma utbredt i Skandinavia, eller Briko til å omfatte Europa. Sweet sier det er vanskelig å finne informasjon om konkurrenter som er til å stole på. Jeg har selv erfart dette i arbeidet med oppgaven. Selskapene selv oppgir ikke slik informasjon og ved søk på databaser som hevder å sitte på denne informasjonen mangler gjerne den finansielle informasjonen. Man finner av og til grove anslag, men oftest ikke noe. Et annet poeng er at de fleste av Sweets konkurrenter også har andre produkt og dekker andre marked og segment. Det har ikke lyktes meg å skille ut hvor stor andel av konkurrentenes omsetning som kommer fra vintersportsmarkedet. Dette er som vist også inndelt i ulike segment, hvor Sweet kun er inne i et fåtall av disse. Det er

dermed mye uklart omkring konkurrentenes størrelse og tyngde i Sweets segment. Jeg har derfor valgt å ikke gjøre noen forsøk på å sette konkurrentene inn i kakediagram eller lignende for å avdekke markedsandeler og omsetning. Sweet selv har valgt å ikke bruke stor energi på sine konkurrenter, da de mener de får lite igjen for å bruke tid å ressurser for å finne ut om dem. De velger å konsentrere seg om seg selv, og faktorer de kan påvirke.

### ***Om de aktuelle konkurrentene.***

R.E.D. ble stiftet i 1996, og er et datterselskap til Burton snowboards ([www.redprotection.com](http://www.redprotection.com)). De er dermed amerikanske. Men som nevnt, oppgir Burton ingen data på omsetning verken i penger eller antall solgte enheter. Deres norske importør omsatte i 2004 for ca 25 millioner NOK ([www.ravninfo.com](http://www.ravninfo.com)), noe som gir en pekepinn på at dette er et selskap med stor omsetning internasjonalt. RED produserer hjelmer og beskyttelse til snowboard, freeskiing og skateboard. I følge Elling Balhald i Burton Norge / Planet Snow regner imidlertid Burton med at hjelmen Red Skycap er verdens mest solgte snowboardhjelme de siste ti årene. Den er imidlertid i et prissegment under Sweet, da den er i gruppen av hjelmer som koster under 1000 kroner. Det bør også nevnes at Burton har en enorm posisjon som merkevare blant snowboardere (Israel mfl. 2002), noe nok også Red dermed nyter godt av. Burton legger ikke skjul på at Red er deres.

Giro er i følge Leisure Trends *markedsleder i det amerikanske markedet* innen sportshjelmer til vinterbruk ([www.giro.com](http://www.giro.com)), med en markedsandel på nesten 38 %, og med 5 av sine hjelmer inne på topp ti-listen, over mest solgte hjelmer sesongen 2003-04. Giros importør i Norge oppgir en markedsandel i USA på 40 %. Selskapet ble stiftet i 1985, og var da rettet mot sykkelmarkedet. De er basert i California, USA. Ellers er Giro en del av hjelmprodusenten Bell, som er mest kjent for sykkelhjelmer. De har i følge databasen Kompass ([www.kompass.com](http://www.kompass.com)) en omsetning på om lag 25 000 000 US\$. Av dette er det imidlertid grunn til å anta at den største andelen kommer fra sykkelhjelmer.

Cebe er et fransk merke, grunnlagt i 1892. De er minst like kjent for sine briller til ulike idretter, og er siden 1999 eid av det italienske konsernet Marcolin ([www.cebe.com](http://www.cebe.com)). Marcolin er også en brilleprodusent, men de retter seg mot mote ([www.marcolin.com](http://www.marcolin.com)). Cebe har to produksjonssteder i Frankrike, og om lag 200 ansatte. De produserer hjelmer, solbriller og ”goggles”. I Norge er nesten alt solgt til Cebe innen frikjøringssegmentet. Kompass oppga Cebes omsetning i 2002 til å være på om lag 21 millioner Euro, og om lag 9 millioner av disse stammet fra eksport. Jeg har imidlertid ikke funnet noe skille mellom briller og hjelmer.

ProTec lager hjelmer til skate, sykkel (BMX), freeski, snowboard og vannsport. Alle innenfor actionsportsegmentet ([www.pro-tec.net](http://www.pro-tec.net)). De nekter ved henvendelse å oppgi finansiell informasjon.

Briko ble stiftet i 1985, og produserte sin første frikjøringshjelm i år 2000. de produserer foruten hjelmer også briller og ”goggles”, sportsklær, samt smurning og verktøy til skipreparering. De har også lisens til merket Arnette ([www.briko.com](http://www.briko.com)). Briko er italienske og henvender seg til sykkelmarkedet forruten vintersportsmarkedet. Også de nekter å svare på spørsmål om omsetning og størrelse.

Carrera og Boeri er også italienske. Carrera er også kjent for briller og goggles, mens Boeri startet i 1950 med å produsere sykkelhjelmer ([www.boeri.com](http://www.boeri.com)). Kompass oppga at Boeri 31.12.2003 hadde 109 ansatte og en omsetning på om lag 18,5 millioner Euro. Begge forsøker å dekke alle segment, fra racing til frikjøring og barnehjelmer. Carrera har dermed hjelmer i prisklassen fra 5000 NOK til ca 3 – 400 NOK for de billigste barnehjelmene. Jeg har ikke klart å skaffe tall på deres omsetning.

Etto holder også til i Norge, nærmere bestemt i Krøderen ([www.etto.no](http://www.etto.no)). Etto er opprinnelig et svensk merke, men slo seg sammen med familiebedriften Hans Torgersen og Sønn (HTS) midt på 1990-tallet. De produserer også annet beskyttelsesutstyr, samt hjelmer til sykkel og annen action sport. De omsetter for i overkant av 31 millioner NOK i 2003, men dette gikk ned til i underkant av 19 millioner NOK i 2004 ([www.ravninfo.com](http://www.ravninfo.com)). De produserer hjelmer til alle segmentene innen ski, men er kjent for å være store i Skandinavia på barnehjelmer. Etto har 8 ansatte.

Foruten disse konkurrerer Sweet også med blant annet Leedom, Acerbid og Bula. Acerbid er også knyttet opp mot motorcross. Amerikanske Leedom ble stiftet i 1997. De er i liten grad etablert i Norge og Sverige, men finnes i de fleste andre europeiske land. Bula ble opprettet i Colorado i 1983, og har så langt vært mer kjent for luer og fritidsklær enn hardware. Salomon og K2 lager også hjelmer for salg ([www.skihelmets.com](http://www.skihelmets.com)). Både Salomon og K2 er blant de ledende merkevarene i multinasjonale konsern. De er imidlertid mer kjent som, og satser tyngre på, ski og brettproduksjon. Begge disse er nevnt i avsnittet om konsolidering i vinterportsindustrien, derfor går jeg ikke videre inn på disse. Tyske Uvex, og det over 100 år gamle merket Bolle, lager også hjelmer, men begge disse fokuserer vel så mye på briller av ulike slag ([www.bolle.com](http://www.bolle.com), [www.uvex.de](http://www.uvex.de)).

Vi har også en norsk produsent til, Cronic. Dette er også en relativ ny bedrift. Cronic knytter seg opp mot snowboard/ frikjøring, og har knyttet til seg snowboardprofilen Daniel Franck. Selskapet er foreløpig så lite at de er registrert som enkeltmannsforetak ([www.ravninfo.com](http://www.ravninfo.com)). Det finnes også flere mindre produsenter, som er etablert kun i enkelte land, slik som Mivida, Sun helmets eller Limar, som alle produseres i Italia. Disse går jeg ikke inn på. Man har også merker som Alpina. De har en stor markedsandel på sportsbriller i Tyskland og selger også skihjelmer. De ekspanderer imidlertid i liten grad utover kjernemarkedet sitt.

### ***Særtrekk og fellestrekk ved konkurrentene.***

Av Sweets konkurrenter ser vi altså at det er en god del fellestrekk som går igjen. Carrera, Bolle og Cebe har alle gått fra solbriller til skibriller til skihjelmer. Videre har vi at en del av konkurrentene opprinnelig produserte sykkelhjelmer og har utvidet produktporteføljen til også å inkludere vintersport (Giro, Boeri, Mivida). Vi har også en geografisk fordeling verdt å merke seg, Cebe og Bolle er fransk, Briko, Carrera og Boeri er italiensk. Vi har Giro, R.E.D. og ProTec fra USA. Vi ser også at de tyske merkene, Alpina og Uvex har ekspandert så lite, og satser så lite mot frikjøringssegmentet, at Sweet ikke regner dem blant sine hardeste konkurrenter.

At Sweet mener at de amerikanske merkene er de som har de sterkeste merkevarene i forhold til frikjøring og snowboard er også verdt å merke seg. Dette er også de merkene som i følge Sweet i størst grad knytter seg til actionsportmiljøet. Både R.E.D. og ProTec, har i likhet med Sweet ingen hjelmer som henvender seg til tradisjonelt alpint. Dette kan også ha sammenheng med at hjelmprodusentene fra Alpelandene er mer tradisjonelt orientert. Tradisjonell alpin står fortsatt sterkt i Alpene, og de har en tradisjon og skikultur basert på ”det gamle”. Jeg har tidligere pekt på at mye av utviklingen innen actionsport foregår i Nord-Amerika, og det er kanskje naturlig at også de fremste produsentene til segmentet finnes der. Dette kan kanskje også forklares gjennom symbolske og funksjonelle konsept, som jeg var inne på i innledningen. Etto er for eksempel den største aktøren i Norge, totalt sett. Imidlertid stammer en stor del av denne markedsandelen fra salg av barnehjelmer. Fokuset for foreldre som kjøper disse hjelmene er sikrest mulig hjelmer, men trolig til laveste mulig pris. Moteaspektet er i mye mindre grad til stede hos en 5 åring, enn hos tenåringer og unge voksne – Sweets primære målgruppe. Jeg kommer tilbake til merkevarebygging senere, men i forhold til kjerneutøveren Sweet forsøker å nå, hjelper det nok at de har konkurrenter med et noe annet fokus.

Hos Peter Holm, importør av blant annet Boeri og Carrera til Norge, regner de imidlertid Sweet som den av aktørene i Norge som tydeligst er definert som et frikjøringsmerke. Både disse og andre importører, som Interpalza Sport (Giro), av merker med produkt som dekker flere segment, sier at de ser på frikjøringssegmentet som et av de viktigste segmentene knyttet opp til markedsføring. De ser også på dette segmentet som viktig fordi dette er det segmentet som tiltrekker ungdommen. Derfor mener de alle at det er viktig å være representert her. Imidlertid er det litt forskjell på i hvor stor grad de satser på dette segmentet. De nevner også at mote spilte en stor rolle, og nevner spesielt hvilket potensial dette har opp mot kvinner. De mener at mote er mindre viktig blant voksne menn i 30 – 50 åra så lenge hjelmen ser grei nok ut, og samtidig har andre viktige egenskaper som lav vekt og god ventilasjon. Dette er segment de mener er vel så store som det rene frikjøringssegmentet. Hos Peter Holm mener de nok at dette er et vel så viktig segment som frikjøringssegmentet for deres merker, slik at frikjøring er viktig i forbindelse med markedsføring. Giros importør heller mer til at segmentene er like viktige.

Ingen av de merkene Sweet har regnet opp, er blant de merkevarene som er knyttet til de aller største aktørene i sportsindustrien, som Adidas eller Nike. Likevel betyr ikke dette at de har lite ressurser. RED er for eksempel knyttet opp til Burton, som vel kanskje har et merkenavn innen action sport som kun Oakley kan måle seg mot (Israel m.fl.2002). Av alle disse merkene er det Sweet som generelt ligger høyest i pris innen Sweets segment.

### ***Bekledning***

Sweet har jo også det siste året begynt å lage bekledning til ski og snowboard. Dette er et område de kommer til å satse mer og mer på framover. Det har også vært intensjonen fra dag en å ekspandere fra hjelmproduksjon til andre produkt som beskytter mot elementene, og da spesielt klær. Foreløpig har de satset på skallbekledning. Dette er som de selv nevner noe som treffer best her i Skandinavia. De begrunner valget med at en plass må man starte, og at de må utnytte den kompetansen de har. Dette kommer jeg tilbake til. Poenget i dette avsnittet er at Sweet derfor anser Norrøna, inkludert deres merke og datterselskap WhiteOut som en av sine største konkurrenter på klessiden. Norrøna er en norsk familiebedrift, med om lag 100 millioner i omsetning, og 44 ansatte i fire land ([www.norrøna.com](http://www.norrøna.com)). Whiteout er et merke som skal nå snowboard og frikjøringsmiljøet på ski ([www.whiteout.biz](http://www.whiteout.biz)). De to andre Sweet nevner er Burton ([www.burton.com](http://www.burton.com)), og da spesielt kleskolleksjonene AK og Ronin, og Volcom, som sine største konkurrenter på klessiden. Burton er den ledende snowboardprodusenten i verden. Volcom fokuserer på klær til surf, skateboard og snowboard.

De er i dag registrert hos NASDAQ, og har de tre første kvartalene i 2005 omsatt for om lag 116 millioner US\$ ([www.volcom.com](http://www.volcom.com)).

Både på hjelmsiden, og nå på klessiden ser vi at de Sweet regner som sine farligste konkurrenter, er merkene som kommer fra snowboardindustrien, eller i størst grad forsøker å nå dette markedet.



## **Sweet Protection AS**

Jeg vil her analysere Sweet Protection opp mot deres internasjonaliseringsevne. Som utgangspunkt for hvilke moment som bør belyses har jeg benyttet Dollingers (2003) teori omkring hva som bør være med i en forretningsplan. En forretningsplan skal presentere firmaet ovenfor investorer og andre interessenter, og disse er naturligvis interessert i å få alle deler av et selskap belyst. Dermed vil dette også være et godt utgangspunkt for min analyse.

### ***Bakgrunn og formål***

Bakgrunn og formål bør være med å for å forstå selskapet og dets muligheter. Derfor bør også en kjapp presentasjon av bedriftens historie være med slik at leseren forstår hvor bedriften er i prosessen med å bli en stabil bedrift. Den historiske oppsummeringen er spesielt viktig om man er en bedrift med spesielle førstetrekksfordeler, slik at disse kommer tydelig fram. Denne leder fram til dagens situasjon, hvor man fremhever hva man produserer, hvem man anser som kundegruppe, teknologien man benytter og hvordan produktene når kundene. Man bør også vise også hvilke unike ressurser og unike egenskaper bedriften har, og hvordan disse bidrar til å skape konkurransefordeler.

### ***By riders for riders?***

Sweet beskriver raskt sin historie som en utvikling fra lek og beinbrudd til et behov for litt beskyttelse. Dette behovet for beskyttelse førte til oppstarten av selskapet. De er raske i denne delen, og kommer raskt fram til dagens situasjon. I intervjuer de har gitt, blant annet til Dagbladet (Sunde Kolderup 2005) og Dagens Næringsliv (2004) går de nærmere inn på bakgrunnen sin innen skikjøring og padling, og at de ikke var fornøgd med eksisterende utstyr. I forretningsplanen nevner de ikke dette. Der sier heller ikke noe om hvilket nivå de bedrev "leken". Jeg kjenner imidlertid noen av "guttas" meritter, og spurte den gamle verdensmesteren i telemark, Atle Enberget, om hvorfor de ikke gjorde "noe nummer" ut av det? "By riders, for riders" er et image selskaper som Burton, 4FRONT og til dels Armada har satset mye på. Det er vel ingen tvil om at også Sweet Protection kunne kalt seg det med god samvittighet. Atle Enberget svarte at det var en bevisst strategi å ikke framstå slik, da Sweet syntes det begynte å bli vel mange "by riders for riders" -selskaper i bransjen. Derfor følte Sweet at kundene kunne ha problemer med å skille hvilke bedrifter som virkelig er "by riders, for riders", og hvilke som kun benytter dette som en markedsføringsgimmick. I tillegg følte

de at utøverne de har knyttet til seg er mer enn dyktige nok til å skape kredibilitet i frikjørings- og elvepadlemiljøet. Sweet kaller dette miljøet for ”kjernemiljøet”.

### ***Samarbeid med ressurspersoner – Terje Håkonsen.***

I og med at forretningsplanen gjerne henvender seg til investorer og andre som ikke er direkte involvert og har kjennskap til actionsport miljøet, passer de imidlertid på å få fram at de har Terje Håkonsen med på laget. Terje Håkonsen har jeg beskrevet tidligere i oppgaven. Han er kanskje et av de få navnene ”vanlige folk” også har hørt om. At Terje Håkonsen er med er noe som avisene gjerne trekker fram (Sunde Kolderup 2005, DN 2004), og det blir gjerne skrevet på en måte hvor hans navn brukes til å understreke Sweets kvalitet og potensial som bedrift.

I forhold til øvrig markedsføring ut mot ”kjernemiljøet” benyttes ikke Terje Håkonsen mer enn de andre utøverne Sweet har knyttet til seg. Jeg kommer tilbake til dette senere.

### ***Målgruppe***

Markedet Sweet retter seg mot har jeg jo gitt en innføring om ovenfor, men deres egne, kortfattede ord er som følger:

Målgruppe:

- ”Target” alder: 12 -> ikke lenger aktiv.
- Aktivitet: ski, snowboard, kajakk, surf, skate, kite & base...
- Kjennetegn: individualister, trendsettende, bevisste,
- Fellesnevner: Individualistaktiviteter i enorm vekst!

I den eldste presentasjonen (Enberget, Sweet presentasjon 2003) jeg har gått gjennom har de også benyttet adjektivene ”ekstreme”, ”aktive”, ”first movers” som kjennetegn på sine kunder. Disse har de gått bort fra. Det har nok litt med at de til dels dekkes inn av de begrepene som de fortsatt bruker. Jeg har ikke diskutert dette med Sweet, men det kan også ha med å gjøre at utviklingen er at ”action sport” er i ferd med å bli mer og mer ”mainstream”.

### ***Posisjon i markedet***

Posisjonen sin beskriver de selv som god, målt opp mot rykte og anerkjennelse fra kjernemiljøet: ”Markedene viser stor interesse for produktene og merkevaren, og etterspørselen er enorm. Sweet har i løpet av kort tid opparbeidet en meget god posisjon i de markeder vi retter oss mot. Vi har en meget god status i kjernemiljøet, våre produkter er godt anerkjente hos sluttbrukeren og vi blir ofte benyttet som et referansepunkt når det gjelder kvalitet, funksjon og design spesialisert mot vårt segment.”

Hvorvidt de faktisk har en slik status i kjernemiljøene eller ikke finnes det få data på. Men visse indikatorer finnes, som at de har svært høy markedsandel innen kajakk i Norge. Jeg vet også ut i fra observasjon og samtaler at de har et meget godt rykte blant i frikjøringsmiljøet i Norge/Sverige på ski. Grøndal undersøkte dessuten dette i en diplomoppgave på Varehandelshøyskolen våren 2005. Denne oppgaven har respondenter fra et par nettsteder som er mye brukt av utøvere av action sport i Norge, og har dermed et noe smalt utvalg. Deres undersøkelse viste likevel at 64 % er svært godt fornøgd, og 30 % godt fornøgd med Sweets design. For kvalitet er de tilsvarende tallene 61,8 % svært bra, og 25,9 % mener kvaliteten er bra. Dette er jo de områdene Sweet selv sier de prioriterer i målsetningen om å være et design- og teknologidrevet selskap som er et referansepunkt i bransjen på produkt, sett i forhold til kvalitet, funksjon og design.

### ***Mål.***

Jeg har jo gått litt inn på Sweets målsetninger i innledningen av oppgaven da jeg presenterte bedriften. Jeg vil her gå nærmere inn på disse, og diskutere disse opp mot teorien. Denne delen bør inneholde både kortsiktige og langsiktige mål. I tillegg bør man ha både kvantitative og kvalitative mål. Målsetninger skal generelt være krevende, men realistiske, slik at man har noe å strekke seg etter. I forbindelse med forretningsplanen bør de i tillegg være konsistente med resten av planen og de finansielle rammene man opererer innenfor (Dollinger 2003). Kotler og Blom (1999) mener man bør sette de økonomiske målene først. Dette er gjerne eiernes krav om avkastning på kapitalen, på kort og lang sikt. Deretter bør disse økonomiske målene gi seg utslag i mål for markedsføring. Dette kan for eksempel være en viss markedsandel, og for å nå denne markedsandelen må så og så mange kjenne til bedriften. Kravene som stilles til disse målene er at de er konkrete og målbare og gjelde for en viss

tidsperiode. Man må unngå motstridende mål. Videre sier Kotler og Blom at man også bør rangere målene hierarkisk, fra de viktigste til de mindre viktige målene. Tilslutt er det viktig at målene er oppnåelige, men krevende nok til at de stimulerer til innsats.

### ***Formål***

Sweet konkretiserer her formålet med bedriftens eksistens, som innledningen ledet fram til. Sweets formål er å ”utvikle, produsere, markedsføre og selge beskyttelsesutstyr for actionsportmarkedet”. De definerer seg selv som ”et teknologi- og designdrevet selskap som har som formål å beskytte menneskekroppen mot elementene”.

Som vi ser er dette en definisjon som åpner for et bredere produktspekter enn kun hjelmproduksjon, som er det de startet opp med. Dette er bevisst fra Sweet sin side, da de helt siden oppstarten har hatt ambisjoner om også å produsere blant annet bekledning. De har også som et delmål at de skal være kjent som et beskyttelsesselskap, ikke et ”hjelmelskap”. At formålet inkluderer at de skal være teknologi- og designdrevet understreker også hva og hvor fokuset skal ligge.

På den andre siden trekker de også inn aktivitetene de produserer utstyr til: ” Vi liker å kalle våre ”kjerneaktiviteter” ski, snowboard og elvepadling for lek. Å leke er noe uetablert, hvor aktivitet dyrkes for aktivitetens skyld. Bra utstyr skal først og fremst forsterke og rendyrke naturopplevelsen.”. Her ser vi at de også trekker inn hvilken funksjon utstyret deres skal ha, som tilrettelegger for positive opplevelser.

Sweet Protection føler også at navnet ”Sweet” dermed er et naturlig valg. De synes dette signaliserer det imaget de er ute etter, og er en naturlig del av en helhet.

### ***Visjon***

Formålet leder fram til visjonen: ”Sweet skal innta posisjonen som det ledende beskyttelsesselskapet innen global actionsport”. Med ledende referer ikke selskapet til salgsvolum, men til ”et mål om å være et referansepunkt når det gjelder produkt og merkevare.” Kotter (1996) definerer en visjon som et bilde av fremtiden, med implisitte eller eksplisitte kommentarer på hvorfor man skal etterstrebe denne fremtiden. En god visjon skal dekke tre viktige formål. En klargjøring av retningen man ønsker å føre bedriften forenkler og gir en retning til de små problemstillingene som dukker opp daglig. En god visjon virker også motiverende for de ansatte, og den koordinerer de ulike aktørenes handlinger, da alle har et

overordnet mål deres handlinger skal bidra til. Kotter sier også at det er fare for at en visjon kan bli for komplisert og uklar. Det synes jeg ikke man kan si om Sweets visjon.

### ***Delmål***

Sweet konkretiserer visjonen gjennom en rekke kortsiktige mål, som leder ut i et langsiktig mål om å høste økonomisk verdi fra en ledende posisjon gjennom offensive produktutvidelser i områder med gode kalkyler. Disse kortsiktige målene er delt inn i to grupper; posisjoneringsmål, og mål som knytter seg til hvilken kjennskap og inntrykk målgruppen har av Sweet. Sweet Protections delmål er som følger:

Sett i forhold til posisjonering:

- Produktene må anerkjennes av sluttbrukere, profesjonelle kjøpere og media som best på markedet.
- Vi må vinne brorparten av medietestene vi deltar i.
- Antall toppkjørere som ønsker seg til vårt team må være betydelige høyere enn antall plasser.
- Vi må inn på alle sentrale ”arenaer”: TV, events, konkurranser og media.
- Vår distribusjon på alle kontinenter må reflektere vårt overordnede mål. –”top stores at key locations”.
- Undersøkelser skal vise at vi er globalt kjent som et protection-selskap, ikke et hjelm-selskap.
- Vi vil nå pull-effekter i markedet

På lengre sikt er det vårt mål å høste økonomisk verdi fra vår ledende posisjon i offensive produktutvidelser på områder med svært gode kalkyler.

Sweet har også utarbeidet enkelte kommunikasjonsmål:

- **Kommunikasjonsmål:** Etablere Sweet som merkevare i målgruppens bevissthet.
- **Oppmerksomhet:** 90 % av den aktuelle målgruppen skal bli oppmerksom på Sweets’ eksistens (uten å nødvendigvis kunne si noe mer om selskapet).
- **Kjennskap:** 75 % av målgruppen skal ha kjennskap til Sweet og våre produkter.

- Posisjonering: 95 % av den aktuelle målgruppen, med kjennskap, skal føle at Sweet appellerer og har produkter som er attraktive for dem.

### ***Mangel på tidsaspekt og konkrete økonomiske mål***

Vi ser at de fleste av disse delmålene er konkrete og virker gjennomarbeidet. Vi vil også se når vi kommer til markedsførings- og distribusjonsstrategier, at de samsvarer med arbeidet som gjøres. Det som mangler i forhold til teorien er imidlertid tidsaspektet. Blant annet for å virke motiverende, og gi Sweet noe å strekke seg etter burde de sagt noe om hvor lang tid de skal bruke på å nå disse målene. Av samme grunn kunne man også gjort noen av delmålene enda mer spesifikke. I målet om å vinne brorparten av alle medietester, kunne man byttet dette ut med et prosenttall, slik at man lettere kunne kontrollere om man når målene. Den økonomiske siden er også lite vektlagt. Økonomien nevnes kun i et mer langsiktig mål. Dette langsiktige målet innebærer at de stadig skal utvide produktporteføljen, men er ellers svært lite konkret.

Dollinger (2003) nevner også at milesteiner man har oppnådd, samt milesteiner man ønsker å oppnå bør trekkes fram. Man bør også spesifisere når man har planlagt å komme i disse posisjonene. Som med de andre målene, har vi sett Sweet er lite konkrete i forhold til tidsaspektet.

### **Produksjon og utvikling**

Denne delen skal ta for seg de viktigste elementene knyttet til bedriftens forskning, utvikling og produksjon. Vis de ulike stegene i produksjonsprosessen, og hvordan tid, penger og ressurser fordeles til de ulike stegene. Vis hvor man finner kjernekompetanse i henhold til ressursbasert teori, og vis eventuelle valg i forhold til "make or buy". Dette er også avsnittet hvor bedriftens forhold og tiltak til kvalitet bør diskuteres (Dollinger, 2003).

I et marked med perfekt konkurranse kan man forvente at bedriftenes profitt konkurreres bort, og kundene kaprer verdiskapningen. "Regression to the mean" innebærer at man i det lange løp kan forvente at under- eller overprestasjoner konvergerer til et gjennomsnitt. I følge Mueller (1997) konvergerer prestasjoner som forventet, men de møtes imidlertid ikke (Besanko mfl 2004). Vi observerer derfor at noen bedrifter er i stand til å tjene mer enn gjennomsnittet over tid, selv i markeder med konkurranse. De har med andre ord et

konkurransefortrinn (Jakobsen og Lien, 2001). Ressursperspektivet er en teoriretning innen strategifaget som forsøker å forklare nettopp dette (Colbjørnsen, 2004). Ideen bak det ressursbaserte perspektivet er at bedrifter er forskjellige med hensyn til hvilke ressurser de besitter. Derfor varierer bedrifter med tanke på hvilke aktiviteter de kan utføre godt. Det vil derfor kunne være rasjonelt for bedriftene å velge ulike posisjoner. I tillegg til heterogene ressurser forutsetter teorien at noen ressurser ikke er imiterbare. Det vil si at konkurrenter ikke er i stand til å utligne ressursforskjellen. På bakgrunn av dette forsøker teorien å forklare hvorfor bedrifter kan ha ulike optimale produktmarkedsposisjoner, og hvorfor bedrifter er ulike med tanke på innhold og sammensetning av de aktivitetene som utføres (Jakobsen og Lien, 2001).

Ressurser kan defineres som alle faktorer bedriften kontrollerer som påvirker dens relative evne til å iverksette produktmarksstrategier. Kapabiliteter er evnen til å utføre handlinger som utnytter ressursene på en effektiv måte (Colbjørnsen, 2004). Ressursene og kapabilitetene kan gi et varig konkurransefortrinn under de rette betingelsene. I følge Jacobsen og Lien er det fem betingelser som må være til stede for at en ressurs skal være kilde til konkurransefortrinn: Den må være sjelden, viktig, ikke-imiterbar, mobiliserbar og approprierbar.” (Jacobsen & Lien, 2001) At en ressurs er sjelden innebærer at konkurrenter ikke har den aktuelle ressursen i lik mengde og kvalitet. Ressursen må også være viktig i den forstand at den må spille en rolle kostnadmessig eller inntektsmessig. Ressursen må med andre ord ha en stor effekt på bedriftens kostnader, kundens betalingsvilje eller begge deler. Videre må det være forholdsvis vanskelig for konkurrenter å kopiere eller erstatte ressursen (ikke imiterbar), samtidig som den bør være mobiliserbar. Man må altså klare å konvertere ressursen til økonomisk verdi. Approprierbarhet innebærer at det må være bedriften som sitter igjen med den økonomiske verdiskapningen (Jacobsen & Lien 2001).

Besanko et al (2004) benytter en tilsvarende kategorisering og understreker at ressurser og kapabiliteter som skal gi et varig ekstraordinært overskudd må oppfylle tre betingelser; De må være sjeldne, imperfekt mobile og ikke uten videre kunne kjøpes opp av konkurrenter. Videre må de være isolerbare og ikke lett kunne etterliknes. Under dette siste punktet faller legale restriksjoner, og eksklusivitet i forhold til leverandører og/eller kunder. I tillegg kommer faktorer som ”taus kunnskap, samt førstetrekksfordeler. Førstetrekksfordeler innebærer fordeler i forhold til lærecurve, renommé ved usikker informasjon hos kunder, byttekostnader, nettverkseksternaliteter og hva som eventuelt blir standarden i markedet.

Videre skiller man mellom generelle og spesifikke ressurser. ”Generelle ressurser er en ressurs som taper lite i verdi etter som den anvendes i virksomheter som ligger stadig lenger vekk fra den anvendelsen ressursen ble utviklet i” (Jakobsen og Lien, 2001). Spesifikke ressurser er ressurser som taper verdi raskt etter som avstanden til den opprinnelige anvendelsen øker.

I forhold til kvalitet forholder Sweet seg som nevnt til CE og ASTM standarden. I tillegg har de egne kvalitetskrav. Sweet trakk høsten 2004 tilbake hjelmene sine av modellen Trooper. De understreket da, og det kom også fram gjennom redaksjonell omtale ([www.friflyt.no](http://www.friflyt.no)), at hjelmene var godkjent av CE og ASTM, men at de ikke var holdt mål i forhold til Sweets egne kvalitetskrav. Atle Enberget har i samtale (18.7.05) sagt at Sweet skal være produktrevet, og vokse organisk. Dette har sammenheng med fokuset på kvalitet, og hvordan Sweet anser evnen til å utvikle innovativ design, samtidig som produktene har god funksjonalitet og kvalitet som kanskje den viktigste av sine spesifikke ressurser. Alle utmerkelsene Sweet har fått for sine produkter er med å understreker dette områdets som deres kanskje viktigste ressurs.

Sweet følger opp ved at de anser design og merkevarebyggingen som klare fokus områder, og at produksjonen i stadig større grad vil bli satt ut til steder hvor de mener å finne den beste kombinasjonen av kvalitet, teknologi og pris. De anser med andre ord produksjonen som en generell ressurs, som de til en viss grad kan sette ut til andre. Dette er en prosess som er i gang, og kun et fåtall av Sweets kjerneprodukter vil bli produsert i Trysil framover. I øyeblikket er produksjonen organisert slik: Hjelmene har norsk opprinnelse, og settes sammen i Sweets lokaler i Trysil. Komponentene til hjelmene hentes og produseres imidlertid i flere land; Norge, Sverige, Finland, Portugal, England, Kina og Taiwan. Klærne kommer hovedsakelig fra Kina, og luer og pannebånd produseres i Sverige. Alt designes i Trysil. De viser i presentasjonen også fram bilder av kontor- og produksjonslokalene i Trysil.

Dessuten ser Sweet behovet for både utvikling av eksisterende produktområder og å gå inn på nye produktområder. Sweet ønsker å høste verdien av den solide posisjonen deres innarbeidede produkter har. Dette ønsker de å gjøre gjennom å lansere flere produkter tilpasset høyere volum og bedre profittmarginer. Dette vil de gjøre gjennom å utvikle hardware- linjen ved å introdusere nye hjelmmodeller og ryggbeskyttelse. I tillegg vil de legge stort fokus på kleskolleksjonen. Som nevnt er dette skalbekledning, med stor appell i



det Skandinaviske markedet. Det er samtidig i Skandinavia at Sweet selv mener å ha fått et forfeste. Å introdusere en kolleksjon med den type klær som selger her, vil da være en god måte å utnytte posisjonen sin. Siden de forsiktig jobber seg inn på det amerikanske markedet, kan de ha hardware linjen i fokus der, samt selge skallbekledning til de som liker det. Sweet kan derved utvide kleskolleksjonen med softshell, og andre materialer som er ”i skuddet” i USA samtidig som de opparbeider seg en posisjon gjennom hardware-linjen.

I tillegg ser Sweet muligheten til å utvide produktporteføljen. Dette omfatter mer av hva man trenger når man er på ski eller brett. Ideer og skisser de jobber med her er for eksempel utvikling av ”goggles” og solbriller. Dette har vi sett at flere av deres konkurrenter er store på, slik at de i så fall vil møte igjen mange av de samme konkurrentene her. Sweet ser også for seg muligheten for å gå inn i nye, raskt voksende segment innen ”actionsport familien”. Et område de her ser for seg er freeride- og utforsykling. Dette er en del av actionsportmarkedet som har vært i stor vekst i de siste årene, og i sommer kom det første norske spesialbladet for denne typen sykling. Det som i første rekke er aktuelt vil være hjelmer rettet mot denne typen sykling. De viser i den nye presentasjonen modeller de jobber med inn mot disse nye segmentene. Dette er imidlertid fortsatt på skissestadiet, og Sweet har ikke vedtatt hva som eventuelt skal produseres av dette. Teorien er noe delt omkring fordeler og ulemper ved alternativene ”goggles” og sykkelhjelm. Solberg (1999) hevder at det er en fordel å utvide porteføljen i et marked hvor man er etablert, noe som taler for goggles til ski og snøbrettmarkedet. Keller (1993) skriver imidlertid at dersom det nye produktet likner det eksisterende kjerneproduktet, er det større sjanse for at konsumenten evaluerer det nye produktet opp mot det inntrykket det gamle produktet har gitt. Hvis det nye produktet likner lite på de gamle, vil konsumenter i mindre grad ta hensyn til de eksisterende produktene når de danner seg et inntrykk av det nye produktet. I og med at Sweet har et så godt rykte for sine hjelmer taler dette for å introdusere sykkelhelmer. Det hører også med her at Sweet er opptatt av ikke å framstå som et ”hjelm selskap”, men som et ”beskyttelsesselskap”. Det er også et element som må vurderes.

Fordeling av ressurser til produksjon og utvikling er på siden av oppgavens innhold. Kort kan jeg imidlertid si at Sweet som regel setter av en sum til design og produktutvikling som de er nøye med holde seg innenfor. Sweet fokuserer på design og utseende, funksjon og at produktene skal tåle visse kvalitetskrav. Kvalitetskrav kan gå på belastning de skal tåle, krav til vekt eller andre egenskaper. Deretter finner Sweet de materialene som kreves for å oppnå

dette. Tilslutt ser de hva enhetskostnaden per produkt ender opp på, og setter så prisen tilslutt. Dette ser vi er et litt annet utgangspunkt enn Target Costing/Value Engineering perspektivet.

## **Markedsanalyse**

Dette har jeg gått gjennom i den delen av oppgaven som gikk på utviklingstrekk ved industrien. Jeg tenkte likevel å her kort vise noen av Sweets kommentarer til markedet. De sier selv at markedet Sweet opererer i har utviklet seg fra å være noe i nærheten av en ungdomsbevegelse på 1980-tallet til å bli et globalt stort, voksende marked med stor kjøpekraft. Det har vært en enorm utvikling i antallet utøvere innen disse idrettene. Sweet sier dette om kjøpegruppen sin: ”Mange føler at de kollektive innordningsmekanismene som gjelder i lagidretter som fotball, hockey og håndball er gammeldags og begrensende. I de ”nye” idrettene finner mange friheten. Man kan gjøre som man vil. Det finnes verken trenere (til nøds veiledere eller forbilder) eller tidspunkter (kanskje forsiktige anmodninger).” De sier videre at selv om dette kan virke kaotisk, særlig i forbindelse med konkurransene, har det tydelig appell til ungdom.

De understreker dette med enkelte markedstall, og legger til at beskyttelsesutstyr er blitt en mer akseptert del av utstyret. Salget av produkter under kategorien ”beskyttelse” økte med 120 % på det amerikanske markedet i 2003-04 sesongen, og stadig flere land vurderer å innføre påbud om hjelm i alpinanlegg for vise aldersgrupper.

Sweet har også med en konkurrentanalyse. Den har jeg vist til ovenfor. Det jeg ikke nevnte der, er hvordan de bruker merket Oakley som målestokk på hva de kan oppnå. Oakley produserte opprinnelig briller og goggles, men nå også klær og annet tilbehør til de fleste idrettene innunder ”actionsportparaplyen”. Sweet mener selv å være svært sterke på merke, men de har liten omsetning og utbredelse. Sweets analyse tar kun for seg hovedkonkurrenter på hjelm/beskyttelse. De tar ikke for seg klær. Siden ytterbekledningen primært skal selge i Skandinavia, er imidlertid blant annet Norske Norrøna nevnt av Sweet som en hovedkonkurrent. Disse er ellers behandlet i avsnittet ”Sweets konkurrenter”.

## **Markedsføring**

Markedsføringsplanen skal henge sammen med det øvrige arbeidet til bedriften. Det skal gå klart fram hvilket image man ønsker å fronte, og hvordan dette henger sammen med egne produkts styrker, og eventuelt konkurrentenes svakheter. Det bør også vises hvilke praktiske tiltak som er knyttet til dette (Dollinger 2003).

### ***Ønsker å nå "lead users" innen actionsport - core is more.***

Sweets markedsstrategi er å nå "kjernen" (core) av i markedet hvor de opererer. Dette vil på mange måter tilsvare det man i litteraturen kaller "lead users". En "lead user" er definert som en kunde eller bruker, hvor dennes nåværende (sterke) behov vil bli generelle behov i markedet om noen måneder eller noen år (Hippell, 1986). I følge teorien er "lead users" viktige fordi de føler seg familiære med forhold som ligger et sted i framtiden for den "jevne" forbruker innenfor et segment. Man kan derfor knytte til seg "lead users", og bruke disse som et "laboratorium" for løsninger man ønsker å kommersialisere i framtiden. I tillegg forsøker gjerne "lead users" å dekke behov nåværende produkt bare til dels dekker. De er derfor ofte en ressurs opp mot både nye produkter eller funksjoner, så vel som designmessig. "Lead users" innen action sport er gjerne de fremste utøverne. Grensene og nivået på idrettene utvikles innen disse idrettene i stort tempo, dermed flyttes stadig grensene for hva man ønsker at utstyret skal være med på. Det er derfor svært vanlig at de utøverne som er på "team" kommer med innspill, og er med og utvikler produktene. Sweet benytter seg også av "sine" utøvere på denne måten.

I sin introduksjon til analysen av konkurrenter og markedsposisjon bruker Sweet slagordet "core is more". Bakgrunnen er at Sweet mener at alle har idoler og forbilder de ser opp til, og at dette spesielt kjennetegner de "nye actionidrettene". Tanken er da at ved å plassere en merkevare hos referanseutøveren (core) vil man automatisk få innpass og aksept i det store, brede markedet (more). Dette innebærer ikke en motstand mot å vokse og bli store, men at veien til vekst går gjennom innpass i kjernemiljøet (core markedet). Som nevnt tidligere i oppgaven er det flere av de mindre aktørene i bransjen som er opptatt av å framstå som "core".

Denne grunntanken om at "core is more" har vi allerede sett i enkelte av målsetningene til Sweet, og den kommer også igjen i markedsføringsstrategien. Vi ser med andre ord at de er konsistente med tanke på hvordan markedsføringsplanene henger sammen med de andre

momentene forretningsplanen tar opp; målsetning, distribusjon, og som vi skal se også den finansielle siden. Ut fra kjennetegnene på markedet og målgruppen mener Sweet at stikkord som troverdighet, forankring og tilhørighet er nødvendig for å lykkes. Sweet følger derfor to overordnede strategier som de kaller ”Inside out” og ”Robin Hood”.

### ***Inside Out og Robin Hood***

”Inside Out” – strategien går på at Sweet ikke skal kjøpe seg troverdighet eller synlighet (”outside in”). Sweet skal heller skaffe seg troverdighet ved at produktene ”sitter på de rette hodene”, og dukker opp på de riktige arenaene. Denne strategien innebærer mer praktisk:

- Ingenting skal kjøpes
- Kredibilitet og troverdighet i kjernemiljøene
- Det beste og mest appellerende produktene
- Et selektivt ”profil” team
- Symbolsk eierskap hos teammedlemmer
- Positiv redaksjonell dekning fremfor selvskryt i annonser
- Word of mouth – gode skussmål fra referanseutøveren.
- En posisjon skal bygges på unike verdier; produkt, distribusjon og kommunikasjon.

”Robin Hood” strategien er begrunnet i hvordan utviklingen innen bransjen/action sport – idretten har gått fra at produsentene var små, på samme alder og i samme økonomiske posisjon som kundene. I dag har enkelte aktører vokst seg svært store. Sweet opplever at ”avstanden til kundene blir stor og empati blir arroganse. Svært mange kunder, distributører og butikker er lei av å bli diktert sortiment og kampanjer.” I forhold til teorien om å bygge på egne styrker og konkurrentenes svakheter, ser vi at Sweet her har en strategi godt tilpasset deres situasjon og størrelse.

Actionsport har på mange måter vært ansett som litt opprørsk. Derfor ser vi paralleller til denne oppfatningen innen utviklingen av idrettene også. Utøverne vil i stor grad bestemme selv. Den største snowboardprofilen gjennom tidene, Terje Håkonsen, boikottet OL da snowboard kom på programmet i Nagano i 1998. Han syntes ikke OL gikk sammen med snowboardfilosofien ([www.burton.com](http://www.burton.com)). Vi ser det også gjennom at stadig flere konkurranser har en form der utøverne dømmer hverandre, og selv kårer vinneren.

Sweet legger ikke i dette en motvilje mot å bli store, men føler de kan utnytte misnøyen med konsolideringen og monopoliseringen i markedet gjennom det de kaller en ”Robin Hood” strategi:

- Knytte allianser med produsenter i samme posisjon
- Velge distribusjon -partnere etter samme modell
- Velge team -kjørere med uavhengig sponsorprofil
- Støtte uavhengige events med høy profil
- Fremstå som liten og eksklusiv.

### ***Utøverteam – viktig del av markedsføringen innen action sport***

Dette fører naturlig frem til Sweets utøverteam og nettverk. Å ha egne team med utøvere er noe alle selskapene i bransjen har, og bruker mye ressurser på. Sweet sier at å ha gode representanter gjennom et profilert team er avgjørende for å oppnå troverdighet i markedet, da et godt team gjerne blir ansett som en bekreftelse på at produktene er gode. Samtidig ser vi at de kjente merkene bruker enorme summer på markedsføring av sine profiler og dermed sine merkevarer. Det er derfor en hard og kostbar kamp å ha de største navnene. Frode Grønvold er sponsorsjef i Sweets konkurrent Whiteout, og sier i intervju med Friflyt ”vi mister folk hele tiden. De store merkevarene kommer og kjøper” (Waage Nilsen, 2005). Dette er nok også et problem for Sweet, da de ikke har de store finansielle ressursene. Et annet problem de har nevnt er at mange av de store profilene de har sponset med hjelmer allerede har avtaler på klesfronten (Enberget 18.7. 2005). Da nå Sweet introduserer klær, vil de selvfølgelig at utøverne deres også skal bruke klærne. Dette vil nok likevel kun være et forbigående problem.

Sweet har knyttet til seg Terje Håkonsen. Han er blant de virkelig store utøverne innen global actionsport gjennom tidene. Håkonsen er aksjonær og bidrar aktivt til utviklingen av selskapet. Han er i tillegg en utøver investor og andre utenom ”bransjen” kjenner til, Sweet bruker også navnet hans aktivt i den sammenhengen. I tillegg til Terje Håkonsen har Sweet knyttet til seg flere utøvere som er blant de fremste profilene innen Sweets markeder. For de fleste gjelder dette også i global sammenheng. Disse benyttes i reklame ut mot målgruppen og de fleste presenteres på Sweets hjemmeside. I tillegg til disse støtter Sweet flere utøvere på nasjonalt og internasjonalt nivå innen sine respektive idretter. Karlsen (2002) skriver at sponning skal være en målgrupperettet kommunikasjon, og at det derfor ”er målgruppens oppfatninger og verdier som må være avgjørende for de begivenhetene man velger å støtte”.

Han skriver også at sponning virker godt mot marked hvor andre kommunikasjonsmetoder er vanskelige. Actionsportmarkedet er et eksempel på det, da man ”er nødt” til å se at gode utøvere bruker produktet for å tro at det holder mål. Sponning av utøvere bidrar også på ”kred” -kontoen, både til utøver og selskap.

Et problem med denne Robin Hood strategien kan være, som vi så forrige vinter, da Sweetsponsored Niklas Kalstøm ikke fikk kjøre X-Games, som kanskje er sesongens største ”new-school” skikonkurranse. Han var regnet som god nok sportslig, men kjører for ”feil” sponsorer. Kalstrøm kjører for det nye nisjeskimerket 4FRNT (Løvaas, 2005). Nå vokser 4FRNT så det spørs om han blir utestengt i 2006... I tillegg har vi nevnt hvordan de store profilene gjerne ”er dyre i drift”.

Et annet potensielt problem er at siden utøverne knyttes til Sweet vil folk assosiere Sweet med disse utøverne. En slik sekundær merkeassosiasjon (Keller 1993) er selvfølgelig grunnen til at utøverne blir sponset av Sweet i utgangspunktet, men det medfører også at Sweets rykte også kan skades om noen av Sweets profiler ikke ”oppfører seg”. Sweets beste vern mot uheldige episoder er å kjenne utøverne de plukker, slik at de vet hva de står for. At Sweets utøverkontakt er så aktiv i både ski- og padlemiljøet er en styrke i forhold til denne problemstillingen.

### ***Styrker og svakheter ved markedsføringsstrategiene***

Et annet problem er selvfølgelig at ”word of mouth”, og redaksjonell omtale tar tid. Spesielt i forhold til markedsintroduksjon. Imidlertid har Sweet liten finansiell styrke. Denne strategien er billigere enn massive kampanjer. I tillegg har vi sett tidligere i oppgaven (generasjon y) at kundegruppen er opptatt av kredibilitet, og image. ”Keep it real”. Derfor er ”word of mouth” strategien veldig effektiv hvis den først slår til. I Norge tyder mye på at den har gjort det Grøndal (2005) finner at om lag 90 % av deres respondenter mener at Sweet har stor aksept i miljøet og et kult merkenavn. Videre mener om lag 85 % at de er innovative over gjennomsnittet. Alt dette tyder på at strategien har fungert. ”Word of mouth” kan gi mindre synlighet i markedet enn mer massive markedsføringskampanjer. Andelen som synes Sweet er synlige i markedet er også lavere enn de andre tallene. Om lag 65 % synes Sweet er gode på profilering. Robin Hood tar også for seg distribusjon. Dette kommer jeg tilbake til.

Sweet sier også at de skal knytte allianser med produsenter i samme posisjon. De sier selv dette om sine allianser: ”Vi har veldig mange samarbeidspartnere rundt om, men i første rekke

gjelder dette på marked og salg. Nettverk er avgjørende, langt viktigere enn kapital!”(Enberget 22.9.2005).

Teorien omtaler også hvordan produktene også må følge opp imaget bedriften signaliserer. Imaget er jo også avhengig av andre faktorer, blant annet teamet, distribusjon og pris. Om produktene skal følge opp, må kravene til design, funksjonalitet og kvalitet også være oppfylt. At Sweet har fått dette til understrekes av at i begrunnelsen for at Trooper hjelmen fikk hedersprisen for norsk design i 2005 står følgende: ” Hjelmene fremhever kjerneverdiene i merkevaren” (www.norskdesign.no).

### ***Hvordan skjer dette i praksis?***

Nå er det likevel ikke slik at Sweet ikke benytter annonser og lignende De setter imidlertid ikke opp et markedsføringsbudsjett hvert år, og ser hva de får for pengene. Måten Sweet arbeider på er at de setter seg ned og går gjennom hvilke events de bør være representert ved. De ser på hvilke magasin de bør annonsere i, og da hvilke nummer av disse som er aktuelle. De vurderer også om det finnes andre kanaler hvor de bør markere seg, for eksempel nettsider. Etter at Sweet har bestemt seg for hvor de bør synliggjøres, ser de etter hva dette vil koste dem, og bestemmer så hva de kan være med på (Enberget 18.7.2005). Dette henger sammen med deres ønske om å vokse organisk, og at markedsføringsaktivitetene skal gå gjennom driften.

### ***Sweets prispolitikk***

Prispolitikken en bedrift fører bør henge sammen med det imaget de ellers forsøker å fronte (Dollinger 2003). Om prispolitikken sier Sweet at de vil ligge høyt i pris på kjerneprodukt, fordi de beste produktene koster mest. Og Sweet skal ha de beste produktene. Keller (1993) trekker fram at konsumenter regner høy pris som et av de sterkeste sekundære signalene om høy kvalitet. Imidlertid har ikke Sweet noe uttalt mål om å ligge høyest i pris. De har likevel vært (i særklasse med Rooster) produsenten med de høyeste prisene når det gjelder hjelmer. Ytterbekledning ligger ikke over det prisnivået de konkurrentene de nevner ligger på. Det er likevel mulig å finne billigere ytterbekledning enn Sweet sine produkt... Prissettingen er som følger: produkt → materiale/egenskaper → pris. Til tross for denne grunnfilosofien, har Sweet likevel et snev av strategisk prissetting. Ved lanseringen av Trooper hjelmene så de for eksempel at det ikke var hjelmer på markedet som dekket intervallet mellom deres egen Rooster hjelm, i Norge er prisen 2250,-, og en av konkurrentenes hjelmer til ca 1200 kroner.

De valgte derfor å dekke dette gapet selv, med å prise Trooper Halfcut og Fullcut til henholdsvis 1500 og 1600 kroner.

### ***Distribusjonsstrategi***

Sweet mener de har oppnådd troverdighet og har bygd opp en merkevare gjennom unike produkter. De mener også at distribusjonsstrategien gjennom salgsnettverket har bidratt til dette. Denne strategien innebærer at Sweet bare selges i de beste butikkene som spesialiserer seg mot markedet Sweet retter seg mot. Dette begrunnes med at målgruppen identifiserer seg med de spesialiserte butikkene, og at det derved er her Sweet har størst mulighet til å forankre seg hos målgruppen. Sweet ønsker derfor prioritering på lokasjon, og å være representert ved kjerneområdene først. Dette gjelder i praksis ved at Sweet først lanserer produkter ved de ledende ski- og snowboarddestinasjonene. Dette er en klar prioritering fra Sweet sin side når de går inn i nye geografiske områder.

Denne distribusjonsstrategien finner vi også igjen i Roobin Hood strategien. Sweet sier de ikke har opplevd problemer med å få innpass i butikker. Dette tror de selv henger sammen med kvaliteten på produktene, og at Sweet er anerkjent i miljøet. Strategien med å være selektiv på butikk har ført til at de ikke er blitt et "kjedemerke". I Norge kan jeg illustrere det med at du finner Sweet i enkelte Intersportbutikker, men ikke alle. Du finner ikke Sweet hos G-sport, som har et dårligere image generelt i Norge.

Park mfl. (1986) sier at for merker med symbolske konsept, slik som Sweet, vil en begrenset distribusjon til områder kun frekventert i stor grad av kjernemarkedet vil være et viktig virkemiddel sammen med høy pris for å understreke kundenes følelse av identifisering og tilhørighet til en "eksklusiv" gruppe. At Sweets produkter gjennom denne distribusjonsstrategien ikke lett blir allemannseie er derfor viktig for at de skal opprettholde statusen i markedet i fremtiden.

Solberg (1999) sier at et velutviklet markedsnettverk er en av forutsetningene for en vellykket internasjonaliseringsprosess. Vurderingen av markedsnettverket og hvordan dette nettverket leder bedriften til de rette kundene er av avgjørende betydning ved fastsettelse av bedriftens internasjonaliseringsevne.

Reint praktisk har Sweet organisert distribusjonen gjennom agent i Østerrike og Frankrike. I Nord-Amerika har de opprettet et Sweet Incorporated, som kjøper tjenester av en agent. I



Sveits går Sweet gjennom importør. Fordeler og ulemper med de ulike representasjonsformene vil jeg komme tilbake til.

Sweet viser i presentasjonen 2005 hvilke destinasjoner og byer de anser som nøkkelsteder i Skandinavia, og hvor de har etablert internasjonale pilotbutikker.

### ***Salgsprognose***

Sweet lar dette munne ut i en prognose på salg. I prognosen skiller de mellom tre faser; i eksportfase 1 og 2 anslår de gjennomsnittlig salg per butikk til å være henholdsvis 50 000 NOK og 75 000 NOK. I fase 3, som tilsvarende Skandinavia, anslår de gjennomsnittssalg pr butikk til å være 100 000 NOK. Omsetningen kommer da fram ved at Sweet multipliserer opp gjennomsnittsomsetningen pr butikk med antallet butikker. I følge dette anslaget håper Sweet å omsette for 32,5 millioner NOK i 2008. Nå er kanskje dette anslaget noe i overkant i utgangspunktet. Særlig det antallet butikker som kreves. I tillegg har jeg fått inntrykk av at dette er prognoser som Sweet i større grad bruker til presentasjoner, enn som et overordnet mål, som de *virkelig* ønsker å nå. Sweet understreker stadig at målet er å vokse organisk. De ønsker ikke å ”stresse” vekstraten. Jeg sier ikke her at de ikke ønsker vekst, for det jobber de for hver dag, og anser som nødvendig. På grunn av at de måtte trekke Trooper hjelmene tilbake i fjor, regner imidlertid Sweet med at de er satt et år tilbake i forhold til ekspansjonsplanene, og da spesielt i forhold til arbeidet med det Nordamerikanske markedet. Tilbaketrekkningen av hjelmene medførte både lavere omsetning enn planlagt, og et negativt resultat i 2004.

### ***Finansielle planer***

Salgsprognosen virker som overgangen mellom markedsførings og den finansielle delen av forretningsplanen. Denne delen av planen er til for å vise mulige investorer hvilke tall de forholder seg til, og er samtidig den finansielle planen bedriftens ledere holder seg til.

Dersom bedriften har en finansiell historie, skal den vises. Videre skal den nyopprettede bedriften presentere anslag på inntekter/utgifter (regnskapsmessig), kontantstrømmer og forventet balanse for om lag fem år framover. Bedriften bør kommentere grunner til eventuelle svingninger i inntekt, eksempel på dette er om markedet er sesongbetont. De bør også utarbeide ”break-even” analyser. Bedriftens finansielle ressurser må også med. Hvilke

ressurser sitter bedriften på nå? Hva kreves framover, hva skal pengene benyttes til og hvordan skal de betales tilbake?

Den finansielle strategien skal bestå av to komponenter. Det første er kilder til finansiering og hvordan disse skal midlene skal benyttes. Hvilken type, og eventuell miks av finansiering ser gründeren for seg, og hvordan skal disse, sammen med midler fra operasjonen brukes; pløyes tilbake i selskapet for videre vekst, eller skal de benyttes til utbetaling av utbytte. Den andre komponenten består av interne kontroll og overvåkingssystem. Hvordan sikrer bedriften kontroll på inntekter og kostnader; hvilke regnskapsrutiner har bedriften? Hvem er ekstern revisor (Dollinger 2003)?

I forhold til konkurrentene er nok økonomien Sweets svakeste punkt. Sweet er ikke en del av et konsern, og har dermed ikke noe morselskap i ryggen. De fleste av Sweets konkurrenter er som vi har sett enten relativt godt etablert, eller har etablerte firma i ryggen i større grad enn Sweet. De har dermed større økonomisk handlefrihet.

Sweet har som mål, og regnet i sommer med, at omsetningen i 2005 skal bli om lag 10 millioner NOK. Sweet har dermed vokst jevnt og trutt siden oppstaten i mai 2000. Sweet gikk i overskudd for første gang i 2003. Etter finansielle poster satt de da igjen med 35 000 kr av en omsetning på om lag 4,3 millioner. For 2004 var forventningen en omsetning på om lag 7 millioner kr. Dessverre følte Sweet at de måtte trekke tilbake Trooper hjelmene. Dette gjaldt 1900 hjelmer. Sweet regner med at de tapte rundt 1000 kroner per hjelm de trakk tilbake (Enberget 18.7.2005). Driftsinntektene stoppet dermed på omtrent 5,7 millioner kroner, og etter finanspostene satt Sweet igjen med et underskudd på omtrent 920 000 kroner. Sweet fikk rettet opp egenkapitalen etter 2004, men har dermed ikke noen økonomiske ressurser å sette av til for eksempel markedsarbeid i Nord- Amerika. Sweets finansielle historie, til og med 2004 vil være vedlagt oppgaven.

Sweets fordeling av inntekter er som følger. I 2005 vil om lag 50 % av inntekten komme fra utlandet. Sweet definerer Skandinavia som sitt hjemmemarked, og rundt 60 % av inntektene kommer herifra. Fordelingen av inntekt fra de to segmentene sommer (padding) og vinter er om lag 40/60 i favør vinter. Her forventer Sweet at inntektene fra vintersegmentet vil utgjøre 80 % av inntektene i løpet av to til tre sesonger. I 2005 vil 70 % av inntekten komme fra hardware (hjelmer), men dette er også en andel Sweet forventer vil endre seg i løpet av to til tre sesonger.

## **Organisasjon og ledelse.**

I følge Dollinger (2003) bør man vise et organisasjonskart som viser hvilke nøkkelpersoner som er i hvilke posisjoner. Menneskelige ressurser regnes som stadig viktigere, derfor er dette et viktig moment. Hva disse har gjort før, deres rolle og hvorfor nettopp disse er valgt. Dette gjelder også styret. Dernest bør man beskrive bedriftens grunnleggende politikk og målsetninger i forhold til menneskelige ressurser og ledelse. Dette går på alt fra antall ansatte nå, og hva som forventes i framtida, til hvordan disse følges opp og belønnes.

Antall ansatte i Sweet har steget jevnt og trutt siden oppstarten. I følge Brønnøysund registeret hadde Sweet en ansatt i år 2000, de hadde 2 året etter. I 2002 økte dette til 5, mens de var nede i 4 i 2003. I dag har de 7 ansatte i faste stillinger. Alle de fem som startet opp selskapet er ansatte i dag. Sweet oppgir ikke noen spesiell personalpolitikk, noe som vel er naturlig når de kun har sju ansatte. En av styrkene til de ansatte i Sweet er at de selv er, eller har vært, svært aktive i ski og padlemiljøet. De kjenner "kjernen" i miljøet svært godt, og kan dermed fange opp trender og knytte til seg de utøverne de føler sitter på de rette egenskapene i forhold til Sweets behov. Utøverkontakt Martinsen er selv i verdenstoppen i elvepadling, og blant Norges hissigste frikjørere på ski. Enberget sier selv i intervjuer at han omtrent gikk rett fra bakken til kontoret. De regner også selv dette kjennskapet til miljøet som en suksessfaktor: " - Jeg har lært business «the hard way». Hvis vi ikke hadde vært ute og lekt i bakken og elva, hadde det aldri gått bra" (Sunde Kolderup 2005). De nevner derfor beliggenheten i Trysil i samme åndedrag. På spørsmål om de ikke taper på å være langt unna Oslo, og utenlandske marked svarer Enberget slik: " - Det er heller en fordel. Når vi skal teste ut noe nytt, kan vi dra rett ut i elva eller på fjellet. Jeg tror ikke vi hadde blitt så bra hvis vi bodde i byen" (Sunde Kolderup 2005).

Denne mangelen på erfaring fra næringslivet kan imidlertid i enkelte situasjoner være en svakhet. Alle gjør av og til nybegynnerfeil, og det at ingen av Sweets ansatte har erfaring fra tidligere internasjonaliseringsprosesser i andre selskap, kan føre til at Sweet gjør feil de ellers kunne unngått, eller bruker energien feil i enkelte situasjoner.

Ståle Møller har vært mye omtalt i norske media nå i starten av desember 2005, i forbindelse med at Sweet fikk to stykker "Hedersprisen for God Design" den 5. desember. Han har designet produktene sammen med Marianne Abry i Abry Design. Marianne Abry satt selv i Sweets første styre, og er datteren til Sweets styreformann. Så vidt jeg har forstått er det

likevel Møller som har det overordnede ansvaret for Sweets design. At Sweet har fått utmerkelser for nesten alle hjelmer de har produsert, og nå også for kleskolleksjonen Crusader, antyder vel at Møller ikke er helt på "luggeføre"...

Sweets styre består av styreleder Emil Abry. Han er mannen bak Abry Design, og i følge Grete Kobro i Norsk Designråd, har han en egen evne til å plukke opp flinke designstudenter (Skjævesland 2005). I følge Abry Designs egen skrytebrosjyre, har Abry Design deltatt i Sweet helt siden etableringen. Abry Design er anerkjente her til lands, og har en stor kundeliste. Dollinger (2003) fremhever at man må vise hvilke selskaper man samarbeider med, og hvordan dette samarbeidet styrker bedriften. Videre består styret per i dag av Bernt Amdahl, Henning Andersen, Ståle N. Møller og Reto Lamm.

## **Internasjonaliseringsprosessen og merkevarebygging**

For en bedrift som Sweet er merkevarebygging og image avgjørende for å lykkes i markedet. En merkevare kan defineres som ”et navn, begrep, tegn, symbol, design eller kombinasjoner av disse som benyttes for å identifisere de varer og tjenester som tilbys av en bedrift eller en gruppe av bedrifter, og for å differensiere dem fra de varer og tjenester som leveres av andre bedrifter”. (Kotler 1994, s. 442). Utviklingen av Sweet som merkevare vil virke som inngangsbarriere for konkurrenter, være med å binde kunder til Sweet, i et marked med ellers minimale inngangs og utgangsbarrierer. Aaker (1991, s 7) understreker dette gjennom å understreke hvordan ”et merke signaliserer til kunden kilden ved produktet, og beskytter både kunden og produsenten mot konkurrenter som kunne tenkes å produsere produkter og tjenester som er identiske”. En sterk merkevare skal dermed over tid styrke posisjonen i markedet og medføre høyere lønnsomhet (Park mfl. 1986). Jeg har tidligere i oppgaven definert et merkes image som kundens oppfatninger av merket avspeilet gjennom de assosiasjoner merket frembringer (Keller 1993). Kundens oppfatning av et merkes image skapes av alle aktiviteter knyttet til merket (Park.mfl.1986).

I følge Keller (1993) er det flere fordeler om man klarer å etablere et positivt image. Man kan ta høyere priser, og man blir mindre utsatt for priselastisitet. Spesielt om kundene utvikler en positiv holdning til merket. Keller (1993) definerer kunders holdninger til merket (brand attitudes) som kundens overordnede evaluering av merket. Dette er faktoren som former utgangspunktet for kundens ”oppførsel” mot merket. Dersom denne er positiv, er kundene gjerne villige til å betale en høyere pris. Et positivt image medfører også gjerne at kundene investerer energi og innsats for å få tak i produktet. Kundens bevissthet omkring merket, som er definert som kundens evne til å gjenkjenne merket under ulike forhold (Keller 1993), og merkets image påvirker også effekten man har av markedsføringsaktiviteter. Jeg diskuterer mer inngående Sweets posisjon nedenfor, men at de i Skandinavia har høyere etterspørsel enn tilbud, til tross for sin høye pris, indikerer at de gjør mye rett i merkevarebyggingen her hjemme.

### ***Kundenes funksjonelle og symbolske behov.***

I forbindelse med etableringen i utemarkeder, vil Sweet møte utfordringen i å ”styre” merkevaren i de ulike fasene av bedriftens etablering. Som nevnt i innledningen til

oppgaven står også Sweet ovenfor en avveining ved at produktene deres skal dekke funksjonelle behov hos kunden, mens de i like stor grad benyttes av kundene til å dekke symbolske behov. Dette har stor betydning for hvordan Sweet skal gå fram.

Park mfl.(1986) nevner at flere merker kan ligge i skjæringspunktet mellom å dekke funksjonelle og symbolske behov hos kunden. I innledningen har vi sett at dette er Sweets situasjon. Det er imidlertid flere argumenter for å satse på å dekke kun det ene konseptet ved oppbygging av merkets image. For det første krever de to konseptene ulike posisjoneringsstrategier på lang sikt. Mens produkt som løser funksjonelle behov først og fremst må markedsføre produktets evne til å løse konsumentens problem, innebærer dekning av symbolske behov å dekke kundenes ønske om å signalisere livsstil og gruppetilhørighet. Keller (1993) sier at konsumenten benytter produktet til å dekke symbolske behov i særlig grad når produktet er ”sosialt synlig” og er et typisk ”badge” -produkt, man skilter tilhørighet og eget image. Sweets produkter er som vist i stor grad slike produkter.

En miks av de to konseptene vil medføre økt konkurranse, da man vil konkurrere med både de merkene som har et rent funksjonelt konsept, så vel som de med symbolsk konsept og de som forsøker å nå begge grupper.

Om Sweet ønsker å opprettholde imaget i kjernemiljøene, lar dette seg på sikt vanskelig kombinere med en bredere satsing mot massemarkedene.

Vi ser dette gjennom at en del av Sweets konkurrenter også forsøker å dekke funksjonelle behov. Sweet har for eksempel konkurrenter som også produserer billige barnehjelmer. De færreste av disse konkurrentene oppfattes som ”kule” i kjernemiljøet.

Det siste argumentet går på at det vil bli vanskeligere å sende konsumentene et tydelig signal omkring imaget bedriften ønsker å signalisere, noe som vil medføre økte kostnader til posisjonering i markedet (Park mfl. 1986). Dette understrekes av Keller (1993) som er opptatt av at det må være samsvar og kongruens mellom de signalene et merke sender ut for at det skal bygges et sterkt image. Vi har sett at Sweet er tydelige her, både gjennom selektiv distribusjon og selektiv utvelgelse av markedsføringsaktiviteter. De signaliserer imidlertid til en viss grad at de dekker funksjonelle behov gjennom å fremheve at produktene benyttes i produksjonen av hjelmene skiller seg fra ”standard” materialene i hjelmproduksjon. Samtidig er de flinke

til å få fram at disse materialene ellers benyttes til produksjon av jagerfly eller Formel 1 biler. Dette er produkter som er eksklusive og derved gir de rette assosiasjoner, samt at de samtidig får kunden til å tenke at produktet har høy kvalitet. Fremheving av priser de har vunnet for design og kvalitet bidrar også her. Dette er viktig, da de færreste er så ærlige overfor seg selv at de innrømmer at de kjøper et produkt for statusen sin skyld. I tillegg er god kvalitet og innovativ design nødvendig for at deres ”word of mouth” strategi skal fungere.

Det er viktig at også bedriftens ressurser og omgivelsene Sweet opererer i tas med i betraktningen av hvilket konsept man ønsker å satse på. Dette taler i Sweets tilfelle også for det symbolske konseptet, da de ikke har produksjonskapasitet til å masseprodusere hjelmer i en lavere prisklasse. At Sweet samtidig med etableringen ute holder på med oppbyggingen av bedriften taler for ”word of mouth” strategien også internasjonalt. En slik strategi fører gjerne til en noe langsommere vekst enn massive kampanjer, men det gir en liten bedrift som Sweet tid til å bli kjent med markedene de opererer i, samt bygge ut produksjonskapasiteten.

### ***Posisjon og utfordring i Skandinavia***

Vi har sett flere eksempler på at Grøndal (2005) har funnet at Sweet er i ferd med å etablere et solid fundament som merkevare her i Norge. De får også overmåte mye skryt på ulike nordiske internettsider hvor brukerne av sidene selv legger inn kommentarer omkring ulike produkt ([www.freeride.nu](http://www.freeride.nu), [www.friflyt.no](http://www.friflyt.no)). At Sweet, til tross for markedets høyeste priser, har høyere etterspørsel enn produksjon tyder på at de er godt i gang med å etablere seg som en merkevare her i Skandinavia. I følge Park mfl. (1986) er det viktig at Sweet i den etablerte fasen de har oppnådd i Skandinavia på etterspørselssiden markedsfører både til segment de ønsker å nå, og segment de ikke ønsker å nå. De må imidlertid styre tilbudet, slik at kun ”de rette” kundene får tak i produktet. Denne strategien er kjent som ”market shielding” i litteraturen. Annonser i ski og snowboardmagasin, samt at ”de rette” utøverne blir filmet og fotografert med Sweet produkter, medfører en bred markedsføring i forhold til miljøene. Vi har sett at Sweet har en selektiv distribusjonsstrategi og høye priser. Dette bidrar til å begrense antallet brukere. Jeg har i forbindelse med oppgaven hatt samtaler med aktive skikjørere som har uttalt ”jeg ser på meg selv som en ”Sweetkunde” - jeg har bare ikke råd til produktene deres akkurat nå”. Utsagn som dette tyder vel på at Sweet gjør noe rett målt opp

mot ”market shielding” strategien. Det er også ”kjent” i frikjøringsmiljøet i Norge at Sweet har strammet inn hvilke utøvere de støtter med utstyr. Om Sweet virkelig har gjort det eller ikke, er en annen sak, men at slike rykter verserer i miljøet bidrar også til å opprettholde imaget som eksklusivt.

Park mfl. (1986) understreker videre at det er viktig å overvåke bruken av produktet blant de kundegruppene man egentlig ikke ønsker å nå. Dette for å beholde merkets image og status over tid. Dette kan bli en utfordring for Sweet, i det frikjøring på ski og snowboard i større og større grad blir en ”mainstream” -aktivitet. Vi har i det siste sett blant annet forbrukertester av ski hjelmer i vanlige dagsaviser, som har resultert i testvinnere som man nok ikke ville fått i et reint ski eller actionsport magasin (Reppen 2005). Vi har også sett at det dukker opp flere og flere konkurrenter. Keller (1993) sier at dersom et merke blir sterkt koblet til en produktkategori, som Sweet til dels er opp mot hjelmer, er en av ”bakdelene” ved dette imaget at kundene kan bli forvirret av konkurrenters kampanjer, og blande merkene sammen. Det kan føre til at de evaluerer et merke som svakere enn de ellers ville gjort, og at markedsføringstiltak har dårligere effekt enn de kunne hatt. Det kan derfor være at Sweets målsetting om å henvende seg til ”kjernen” blir enda viktigere i framtida. Man kan i enda større grad enn i dag få et snev av at visse produkter er ”in”, og det vil derfor være svært viktig for Sweet å holde seg blant disse. Navnet ”Sweet” bidrar også her. I alle fall i marked hvor engelsk er andrespråk, vil trolig få utenom målgruppen være kjent med ”slangbetydningen” av navnet. Dermed kan også navnevalget virke positivt med på å skille de to gruppene. Park mfl.(1986) nevner at å legge inn språkbarrierer for utenforstående kan være et tiltak for å skille kundegrupper.

Videre sier Keller (1993) at de nå er inne i en fase hvor de bør spille på posisjonen merkenavnet har, og introdusere nye produkt. Sweet er oppmerksomme på dette og sier: ”Sweet Protection har allerede etablert en solid posisjon med sine innarbeidede produkter. Det er derfor viktig at man høster verdien av dette ved å lansere flere produkter tilpasset høyere volumer og bedre marginer” (Enberget, presentasjon 2005). Vi har sett at de i år for fullt har kommet med en kleskolleksjon i Skandinavia, og at de her ser ut til å utnytte mulighetene de har fått gjennom suksessen med hjelmene. Samtidig ser vi at de i år tilbyr begrensede utvalg av både klær og tilbehør til Trooper hjelmene. Dette bidrar også til å opprettholde eksklusiviteten. Det er som nevnt tidligere også viktig at de nye produktene har høy kvalitet, Park mfl (1986) skriver at det er viktig at de nye produktene linkes til de gamle produktene.



Man skal oppnå ”image bundling”, slik at man framstår med et felles image utad. Sweets priser for kleskolleksjonen bidrar til å understreke at også årets nye produkter har høy kvalitet, og Sweets overordnede image er diskutert i avsnittet ovenfor.

Sweet’s utfordring i forbindelse med eksporten er å oppnå en tilsvarende posisjon internasjonalt som de har oppnådd her hjemme.

### ***Etablering og styring av selskapets image i utemarked.***

Park mfl. (1986) drøfter hvordan merkevaren bør styres gjennom hele produktets levetid. I introduksjonsfasen skal man etablere et image og en posisjon samtidig som man entrer markedet. Dette er Sweets situasjon i USA og Canada. Man velger posisjon ut fra det imageet man ønsker å oppnå. Det er to hovedoppgaver i denne fasen, kommunikasjon av imageet og transaksjonsrelaterte oppgaver. Det siste er operative oppgaver for i praksis å få tilgang til markedet. Det er viktig at disse to henger sammen, da de er i et interaktivt forhold til hverandre. Kundens assosiasjoner til merket henger like mye sammen med settingen de finner merkevaren, som hva merket selv forsøker å signalisere gjennom ulike reklamefremstøt. Vi ser igjen at Sweets distribusjonsstrategi samsvarer godt med hva teorien predikerer at de bør gjøre. Det er også viktig at denne fasen benyttes som et utgangspunkt for de neste fasene i produktens livssyklus.

For Sweet vil det derved være viktig at de har agenten med på dette. En agent formidler salg i eksportørens navn, og for dens regning (Solberg 1999). Det er for eksempel viktig at agenten ikke faller for fristelsen til å gi store rabatter på Sweets produkt for å få et fotfeste i markedet, samt øket kortsiktig profitt, når Sweet i den etablerte fasen ønsker å framstå som et selskap med ”high-end” produkter for kjerneutøverne i øvre prisklasse. Dette er også viktig for å gi Sweet tid til å vokse ”organisk”, som de er opptatt av. Høye priser og begrensede utvalg, vil gi Sweet tid til gradvis å tilpasse produksjonen til nye volumkrav. Høy pris er også viktig fordi forbrukere tillegger produkt med høy pris god kvalitet. Det er derfor et viktig signal om kvaliteten på Sweets produkter. Det er også viktig at agenten er inneforstått med hvilke trender som gjelder i actionsportmiljøet spesielt, og i markedet generelt, slik at Sweet unngår å komme i ”feil” butikker, eller sponse ”feil” utøvere. Sweet selv er godt fornøgd med agenten sin i Nord Amerika, og så lenge de opprettholder et tett samarbeid, bør de klare å kontrollere profilen sin også der. Sweet har som nevnt også forsøkt å legge inn ”langsiktige gulrøtter” i kontrakten, noe som vil gi agenten videre incentiv til å ”spille på lag”.

Også i forhold til imaget er det viktig at Sweet har en viss kontroll med hva konkurrentene gjør. Sweet har til nå ikke hatt problemer med å få innpass i butikker. De tror selv det henger sammen med at utøverne har ønsket produktene deres, slik at butikkene vanskelig har kunnet si nei. Det er et eksempel på at Sweets gode image har forenklet de operative aktivitetene. I USA er de foreløpig ikke så kjente blant utøverne, slik at det kan være lettere for konkurrenter ”å presse” butikkene til å gi dem enerett eller gunstigere vareplassering. USA og Canada er også hjemmemarked for en del av Sweets viktigste konkurrenter. Solberg (1999) påpeker at det er sannsynlig at konkurrenter setter inn større ressurser for å holde posisjonen i prioriterte markeder og hjemmemarkeder. Det kan derfor være at Sweet møter større motstand her enn, i første rekke i Skandinavia, og i resten av Europa. I Sweets strategiplan ”Robin Hood”, ser vi at Sweet er oppmerksomme på denne problemstillingen, og forsøker å utnytte den til sin fordel.

Siden Sweet i første rekke satser i Skandinavia med kleskolleksjonen nå det første året, er det også viktig at det imaget Sweet bygger gjennom hjelmene i USA gjør en produktutvidelse enkel også der. Sweet selv er veldig opptatt at de ikke skal være kjent kun som et ”hjelmelskap”. Det er viktig at Sweets representant i Nord Amerika er innforstått med dette, for i følge Park mfl. (1986) er et av de viktige momentene i etableringsfasen at det imaget som bygges da kan videreføres i de mer etablerte fasene, hvor man gjerne utnytter merket til å komme med flere produkter.

### ***Kilder til merkevareassosiasjoner.***

Et siste moment i diskusjonen omkring Sweets merkevarebygging er hvilke kilder som danner bakgrunnen for merkets image. Å selv se og teste produkt skaper sterkere assosiasjoner og oppfatninger om merket enn informasjon fra selskapet eller andre kilder, inkludert ”word of mouth” (Keller 1993).

Vi har også sekundære merkeassosiasjoner (Keller 1993). Dette benytter Sweet seg av. Et slikt signal er for eksempel at kunder antar at høy pris betyr at produktet har god kvalitet. Dermed er det viktig at Sweet holder seg i øvre prissjikt. En annen slik assosiasjon er at generell oppfatning om bedriften spiller over på de ulike produktene. Vi har tidligere sett at det er ”Sweet” som er merkevaren, slik at denne effekten kan tenkes å være sterk for Sweets vedkommende. Vi har en lignende effekt gjennom ”country of origin”. Denne effekten har jeg nevnt i diskusjonen omkring Sweets produksjon og utvikling. Jeg har også nevnt at Sweet er selektive i valg av butikker. Dette er viktig, da distribusjonskanalen også påvirker kundenes

oppfatning av merket. Vi har også at tilknytning til ulike arrangement og events kan skape merkeassosiasjoner. Dette er Sweet oppmerksomme på. Foruten å stå bak sin egen konkurranse, Sweet Rumble, er dette noe de tenker gjennom som et virkemiddel i markedsføringen. Til slutt nevner Keller (1993) at kjente personer har denne effekten. Dette er jo i første rekke en av begrunnelsene for å sponse utøvere. Disse utøverne benyttes ut mot ”kjernekunden”, mens Terje Håkonsen i tillegg benyttes ut mot andre aktører. ”Word of mouth”, som Sweet er opptatt av, vil i praksis virke som en variant av dette siste punktet. Jeg har diskutert disse punktene i andre sammenhenger i oppgaven. Derfor drøfter jeg ikke disse faktorene på nytt, men generelt har Sweet et svært bevist forhold til bruken av slike ”sekundære merkevareassosiasjoner”.

## Bedriftens Internasjonaliseringsevne

Internasjonal bedriftskultur kan defineres som det sett av holdninger og erfaringer som preger bedriftens internasjonale engasjement. (Solberg, 1999, s 163) Disse holdningene og erfaringene avgjør i hvilken grad bedriften er rustet til å møte internasjonal konkurranse, og vil være med å utvikle den gode eksportsirkelen. I analysen av hva som leder til en internasjonal bedriftskultur finnes det motstridende forklaringer i litteraturen, men det er enighet i forskningen om at en internasjonal bedriftskultur øker med økende internasjonalt engasjement og at internasjonalisering skjer sprangvis. Fra Solberg (1999) har vi at bedriftens internasjonale bedriftskultur kan analyseres ved å belyse to forhold:

- objektiv måling av internasjonaliseringsprosessen i forhold til bedriftens eksportavhengighet, investeringer i utlandet og ulike former for markedsengasjement.
- Kvalitativ vurdering av bedriftskulturen, blant annet sett opp mot ”den gode eksportsirkelen”.

Innledningsvis ser vi at de har en stor andel av omsetning fra utemarkedet, med en omsetningsandel på omtrent 50 % fra utlandet. 60 % av totalomsetningen stammer fra Skandinavia. Videre viser historien at de har gått sprangvis fram. De startet med utvalgte butikker på skisteder og i byer med tilknytning til skisteder. De har også gradvis utvidet porteføljen av land de er representert i. Dette er en bevisst distribusjonsstrategi fra Sweet sin side:

”Vi ønsker kun å være representert ved de beste butikkene spesialisert mot vårt marked. Vårt kjernemarked vil alltid identifisere seg med de spesialiserte butikkene, og det er her vi har best mulighet til å forankre Sweet hos målgruppen. En god profil i miljøet er avgjørende, dette innebærer også en prioritering på lokasjon. Vi ønsker å være representert i kjerneområdene først, eksempelvis ved de ledende ski- og snowboarddestinasjoner. Dette er en klar prioritering ved lansering i nye markeder.” (Enberget, Sweet presentasjon 2005).

Jeg vil i det følgende diskutere hvorvidt Sweet på denne måten har oppnådd en internasjonal bedriftskultur. Dette kan avdekkes ved å belyse motiv og kompetanse. Dermed kan vi se om man finner igjen de trekkene som kjennetegner vellykkede eksportører også hos Sweet. Dette kan oppsummeres i modellen ”den gode eksportsirkelen”. Tilslutt vil jeg se om vi finner resultater av dette gjennom markedsandeler og markedsnettverk.

## Motiv for eksport

Blant de faktorene som ligger til grunn for internasjonaliseringskulturen i bedriften er motivene for eksport. Lee og Brasch (1978) skiller mellom interne og eksterne stimuli eller motiv for internasjonalisering. Eksterne motiv er faktorer som forespørsler, konkurransepress eller dårlige tider i hjemmemarkedet. Internt motivert internasjonalisering går på det som kalles Penroses drivkrefter. Penrose (1959) sier at bedrifter generelt sett vil søke mot internt generert vekst ut fra påtrykk fra ulike deler av organisasjonen. Dette påtrykket ligger også bak internasjonal ekspansjon og kan stamme eksempelvis fra ønske om uttesting av nye ideer eller om bedre ressursutnyttelse i organisasjonen.

Solberg (1998) fant at motivene blant norske eksportører for eksport endrer seg over tid. I begynnelsen er de hovedsaklige operative, mens de etter hvert i større grad blir strategiske. Solberg (1999) fant også at norske bedrifter først og fremst engasjerer seg internasjonalt ut fra lønnsomhetsmotiv, og at de finner internasjonalisering spennende. Denne utviklingen i hvilke motiv som ligger til grunn for internasjonaliseringen stammer fra at internasjonaliseringsprosessen er en læreprosess.

### **Operative motiv.**

Operative motiv er motiv som samsvarer med Lee og Brasch eksterne motiv. Det innebærer at man bør tenke nøye gjennom om eksport virkelig er til bedriftens beste. Det kan for eksempel tenkes at en forespørsel om en tilfeldig ordre kommer ”på tvers” av bedriftens egentlige satsingsområde, slik at forutsetningene for at ordren blir utført på en tilfredsstillende måte ikke er tilstede. Om det av ulike grunner oppstår økt konkurranse på hjemmemarkedet, kan eksport være en mulig løsning, men det kan også være at bedriften har en dårlig tilpasset markedsstrategi på hjemmemarkedet. I henhold til eksport på grunn av overkapasitet bør bedriften tidlig forberede muligheten for eksport. Samtidig er det viktig å være klar over at eksport kan føre til at man får ordre som fører til at produksjonen blir større enn man finner optimalt, eller at man ikke klarer å levere. Dette er faktorer man må vurdere før man gjør fremstøt mot utemarkedet. I forhold til eksport for å oppnå jevn kapasitetsutnyttelse er det viktig å avveie de bedriftsøkonomiske gevinstene av dette opp mot markedsføringseffektene i utlandet, og muligheten for sviktende priser grunnet tilfeldige ordre.

Vi skal imidlertid se at Sweet i liten grad begrunner sin eksport i operative motiv. De har allerede fra oppstarten satset på internasjonalisering. At de har hatt en gradvis vekst har også ført til at de stort sett har unngått kapasitetsproblemer forbundet med eksport. De har rett nok

opplevd større etterspørsel enn de har produksjonskapasitet, men som tilbyder av et eksklusiv produkt med høy prisklasse kan dette markedsføringsmessig til en viss grad virke gunstig.

### Strategiske motiv

Strategiske motiv er hovedsakelig knyttet til vekst. Det viser seg at bedrifter i vekst har større mulighet for lønnsom drift og dermed til å overleve enn bedrifter som opplever stagnasjon (Peters og Waterman 1982) Figuren under viser grovt sett hvilke muligheter en bedrift har for vekst, og hvilken risiko man anser de ulike alternativene har.

Produkt Marked	Etablerte produkter	Nye produkter
Nye Markeder	Markedsutvikling Relativt høy risiko	Diversifisering Meget høy risiko
Etablerte markeder	Markedsproduksjon Relativt liten risiko	Produktutvikling Middels risiko

**Figur 3: Risiko ved ulike vekststrategier**

(Fra Solberg (1999). Satt sammen av figurene ”Vekststrategier i produkt/markedsmatrisen” og ”Risikovurdering av ulike vekststrategier”.)

Vi ser at risikoen øker når man går inn i nye markeder, slik at eksport innebærer en relativt høy risiko. Grunnene er blant annet nye kunder, med ukjente preferanser og adferdsmønstre, og nye konkurrenter, med annen styrke i markedet og kanskje en annen vektlegging av konkurransemidler. Videre må man utvikle nye distribusjonskanaler og man møter en ny kultur og et nytt regelverk. Det er derfor en fordel at man er forberedt på hva som venter. Som vi ser kan Sweets oppstart i 2000 sammenlignes med å gå inn i et nytt marked, med nye produkter. Risikoen er svært høy. Vi ser også at risikoen ved å gå inn i et nytt marked anses som større enn risikoen ved å introdusere nye produkt inn i et kjent marked. Sweet har etter hvert opparbeidet seg en posisjon i Norge gjennom sine hjelmer. Introduksjonen av en kleskolleksjon innebærer dermed kun moderat risiko. Det er derimot større risiko knyttet til

satsingen på å komme inn på det amerikanske markedet. Vi har også sett at Sweet vurderer å ekspandere til andre produktområder, eller andre deler av actionsportsegmentet. Eksempler de har på skissebordet er sykkelhjelmer (til downhill/BMX) eller goggles. Dersom Sweet velger dette, ser vi av figuren at det vil være større risiko knyttet til å bevege seg mot sykkelmiljøet, enn å introdusere goggles til ski- og snowboardmiljøet. Dette er jo noe Sweet kan ha i bakhodet, om introduksjonen av disse produktene sammenfaller med en risikofylt satsing i Nord Amerika.

En bedrift kan redusere risikoen ved å etablere seg i flere markeder. Dette gjelder dersom man er i en konjunkturfølsom bransje, om tradisjonelle markeder viser tegn til metning eller at videreutvikling i tradisjonelle marked vanskeligjør videreutvikling eller ønske om opprettholdelse av markedsføringen.

Samtidig betyr ikke dette at man skal spre innsatsen mer enn man kan klare. Mange bedrifter har erfart at det er bedre med helhjertet innsats i noen få markeder enn å spre innsatsen alt for mye. På den andre siden anbefaler Solberg å oppnå et visst fotfeste i enkelte sekundærmarkeder for å dempe virkningen om det oppstår nedgang i utsatte markeder (Solberg 1999).

For Sweet sin del har intensjonen vært å lansere produktene internasjonalt fra dag en. Enberget (22.9.2005) sier at begrunnelsen ligger i både salg og organisasjon. Dermed ser vi at deres motiv for eksport i større grad sammenfaller med de strategiske enn de operative motivene, og i større grad med de indre (Penrose 1959) enn de eksterne motivene litteraturen skiller mellom.

For Sweet sin del virker det også som at begrunnelsen for eksport går like mye på at det norske markedet er for lite som spredning av risiko. Samtidig ser vi at de i liten grad har kastet seg over for mange marked på kort tid. Sweet starter forsiktig i Nord Amerika nå, etter at de er blitt godt etablert i Skandinavia, og relativt godt etablert i Sveits, Frankrike og Østerrike. De er også forsiktig inne i Japan, men har både Japan og New Zealand ”på vent” for tung satsing.

Vintersportsindustrien er en konjunkturfølsom industri, i den grad at den følger årstidene. Med det for øye burde Sweet vært mer aktive for å etablere seg på New Zealand, og etter hvert i Australia, Argentina og Chile, som er de fire landene med mest vinteraktivitet når vi har sommer. Sweet produserer imidlertid også utstyr til kajakk. Dette innebærer at de kan produsere nokså jevnt hele året på grunn av dette sommermarkedet, og at de vil unngå

problemer med ujevn produksjon. Sweet forventer at vinterdelen skal øke relativt til sommerdelen, men foreløpig haster det ikke å komme seg inn på den sørlige halvkule for å motvirke konjunktursvingninger.

Utvidelse av fortrinn i utvidete markedsområder anses som det beste utgangspunktet for eksport. Utfordringen for bedriftsledelsen ligger da i å oppdage og utnytte disse fortrinnene på eksportmarkedene, og reint organisatorisk. Ofte kan selve fortrinnet ligge i nettopp dette å oppdage og utnytte sine sterke sider i eksportmarkedet. Med begrunnelse i alle prisene Sweet har vunnet, samt Sweets rykte i Norge (Grøndal 2005), ser produktutviklingen ut til å være blant Sweets sterke sider. De ser også ut til å høste økonomisk verdi av dette, gjennom høye priser. Overlegne produkt, eller produktutvikling er da blant Sweets viktigste konkurransefortrinn. Dette kan de høste av ved å nå ut til flere potensielle kunder.

Ofte er eksportmotivet i å ha følere ute i utenlandske markeder slik at man kan fange opp nye impulser. Dette i seg selv fører ofte ikke til eksport i stor skala, men det kan være med å videreutvikle bedriftens eksportmålsetting og i et videre perspektiv orientere bedriften mot et større eksportengasjement. For Sweet sin del vil de gjerne fange opp mange av disse impulsene gjennom god bruk av sine teamkjørere. De kan fange opp mye gjennom sine norske utøvere siden de er mye ute og reiser. Imidlertid vil de enda lettere fange opp trender i andre land ved å ha god kommunikasjon med utøverne fra disse landene. For at Sweets utøvere også skal ha nytte i markedsføringsøyemed bør de dessuten være fra og i land hvor Sweet selger noe. I tillegg vil Sweet ved eksport få tilbakemelding på produktene fra forhandlerne i utemarkedene. Ved god bruk av disse, sammen med teamkjørerne, vil Sweet kunne bruke eksporten til å fange opp impulser om hva som skjer.

I følge Sweet forsøker de imidlertid å ikke se for mye på konkurrentene ved utvikling av nye produkt. ”- Vi ser ikke på hva andre lager, men gjør det vanskelig for oss selv. Til gjengjeld øker vi sjansen for å lage noe unikt.”, sa Ståle Møller i forbindelse med utdelingen av ”Hedersprisen for God Design” (norskdesign.no)

Solberg (1999) nevner også bedriftsledelsens ønske om reising og status i lokalmiljøet som mulige motivasjoner bak eksport. Disse kan kanskje ikke sies å være verken spesielt strategiske eller det beste utgangspunktet for vellykket internasjonalisering. Det er selvfølgelig oftest flere grunner enn en for at en bedrift ønsker å satse internasjonalt.



## Kjennetegn ved vellykkede eksportører

Forskning på om det er forskjeller på vellykkede og mindre vellykkede eksportører definerer suksess ut fra kriteriene markedsandel, salgsvekst og inntjening i viktigste utemarked, samt total inntjening. Hovedresultatet er at fremgang i internasjonale markeder henger sammen med ledelsens engasjement. (Aaby og Slater 1989) Dette engasjementet er nødvendig for at andre deler av bedriften skal få nødvendig oppfølging. Den kritiske faktoren her er hvordan eksportøren arbeider med markedsnettverket i utlandet. Solberg (1988) beskriver skiller blant vellykkede og mindre vellykkede eksportører ut fra holdninger og kompetanse, samt hvordan disse to faktorene er forankret i bedriften.

Jeg vil under forsøke å vurdere Sweet Protection opp mot disse kriteriene. Teorien er empirisk, og utarbeidet etter målinger av gode og svake bedrifter. Jeg har ikke brukt andre bedrifter til "benchmark" mot Sweet, slik at det vil bli en analyse av Sweets egenskaper målt mot funnene i teorien. Sweet har i sine eksportmarkeder lav markedsandel, men en jevn vekst.

### Holdninger

Rette holdninger viser seg å være viktige. Det viser seg at vellykkede eksportører har mindre risikoaversjon enn de med mindre fremgang. Videre er det forskjell i markedsorientering. Kotler og Blom (1999, s15) skriver at "markedsorientering er basert på en oppfatning om at nøkkelen til å oppnå organisasjonens mål er å klarlegge behov og ønsker hos målgruppene, og å skape og levere behovstilfredsstillende tilbud mer effektivt enn konkurrentene". Vellykkede eksportører satser mer på forholdet til representanter og kunder, samt på markedsposisjoner ute enn ren produktutvikling. Suksessfulle eksportører svarer også generelt mer positivt enn mindre suksessfulle eksportører på hvor lett det er å samarbeide med ulike nasjonaliteter. Dette tolkes dit hen at de er mer positive til andre kulturer enn den norske. Tilslutt viser det seg at vellykkede eksportører legger mest vekt på teknologi og vekst ved valg av marked, og i liten grad anser ulike handelsbarrierer som uoverkommelige. De aksepterer med andre ord forholdene de arbeider under og finner måter å redusere eller omgå hindringer som tollbarrierer, fraktkostnader, vanskelig tilgang til distribusjonskanaler, kulturforskjeller og politisk risiko i stedet for å anse dem som uoverkommelige hindre (Solberg 1999).

At Sweet er en ung gründerbedrift, ledet av gründerne, bør i seg selv tilsi at beslutningstakerne i Sweet ikke har for mye risikoaversjon. At gründerne i tillegg kommer fra

elvepadling og skimiljøet bør vel bare forsterke dette argumentet. Jeg har hørt Atle Enberget kommentere at tollregler og lignede er uoversiktelige, og vanskelige å alltid ha full kontroll på, men aldri hørt klager på utenlandske samarbeidspartnere. De har heller aldri følt at de har møtt vansker med å få innpass i butikker.

Empirien Solberg viser til vektlegger at et fellestrekk ved vellykkede eksportører er at de er mer opptatt av relasjoner og posisjoner i markedet enn produktutvikling. Sweet må vel karakteriseres som en bedrift som er opptatt av produktutvikling. Samtidig har de nedfelt, som bakgrunn for ”Robin Hood” -strategien, at de opplever at mange distributører, butikker og kunder opplever arroganse og påtvungne produktsortiment fra de store aktørene i bransjen. Sweet ser på denne utviklingen som en måte å komme inn på markedet. Hvis Sweet skal kunne utnytte dette må de nødvendigvis ha gode relasjoner til distributører, butikker og kunder. At de har oppnådd et fotfeste i Norge uten å binde seg til enkelte butikkjeder tyder på at de her hjemme har klart dette. De har også opplevd en viss grad av suksess i utemarkedet som peker i positiv retning.

## Kompetanse

I forhold til kompetanse viser det seg at eksportørene med størst suksess i størst grad ”følger læreboken”. Når det gjelder generelle ferdigheter og generell innsikt var det ingen forskjell, med unntak av at de mest suksessfulle eksportørene var bedre på salgsteknikk. Forskjellen viser seg i stedet i markedsføringen, og vektleggingen av de fire P-er; produkt, pris, påvirkning og plass.

Kotler (1994) deler produktet opp i fire deler. *Kjerneprodukt* gjenspeiler det behovet produktet skal dekke. Det *fysiske produktet* er objektet som skal selges. Det *utvidete produktet* inkluderer de tilgrensede produkter og tjenester som gjør at objektet utfyller sin funksjon hos kjøperen, og det *symbolske produktet* inneholder blant annet varemerke, farger, emballasje og lignende. Forskjellene mellom vellykkede og mindre vellykkede eksportører viser seg når det kommer til det utvidede produkt, og det er særlig produktutvikling og samarbeid med kunder som de vellykkede eksportørene er flinkere til.

Her legger man raskt merke til at mens man i litteraturen trekker fram markedsorientering, framfor produktutvikling, er det både produktutvikling og samarbeid som kreves i praksis.

Sweets priser og mottagelse i markedet tyder på at det er lite i veien med bedriftens produktutvikling. De er også veldig bevisst at de skal selge et utvidet produkt. Dette gjenspeiler seg i eksklusiviteten de søker å oppnå gjennom begrenset utvalg av visse produkt,

tilgjengelighet kun gjennom spesialbutikker, og på visse plasser. Dette er ting jeg vil komme tilbake til.

Det viser seg videre at de vellykkede eksportørene er i stand til å ta høyere pris for produktene sine enn de mindre vellykkede. Teorien forklarer at dette kan henge sammen med momentene nevnt ovenfor om det utvidede produkt som medfører bedre markeds kjennskap, samt at de vellykkede eksportørene generelt har høyere markedsandel enn de mindre vellykkede. På den andre siden var punktet om markedsandel inne i definisjonen av en vellykket eksportør, slik at det kan virke litt søkt å også benytte dette som forklaringsvariabel. Suksessfulle eksportører har også bedre rutiner for kostnads- og lønnsomhetskontroll enn bedriftene med lavere grad av suksess. Sweet er i stand til å ta høy pris, og har likevel en stor etterspørsel i forhold til sin kapasitet. De har imidlertid foreløpig ikke noen stor markedsandel i eksportmarkedene sine. På den andre siden produserer Sweet de hjelmene som har høyest utsalgspris, og dermed vil de kanskje aldri oppnå den høyeste markedsandelen? Sweets rutiner for kostnader og lønnsomhetskontroll har jeg ikke gått inn på.

De suksessfulle eksportørene er også flinkere til å påvirke markedet. De spiller på et bredere register i sin påvirkning og legger større vekt på salgspersonalets kompetanse. Dette inkluderer at de får større frihet til å inngå kontrakter og til å foreta reiser. Sweet er ennå en så liten organisasjon at dette punktet har liten relevans.

Når det gjelder distribusjonskanaler (p for plass), viser det seg at suksessen avhenger av hvordan man velger å samarbeide med og styre sine utenlandske partnere, ikke hvilken type organisasjon man oppretter. En viktig faktor her er at de suksessfulle eksportørene har større markeds kunnskap og innsikt som de benytter i påvirkningen og kontrollen av sine utenlandske partnere. Det har vist seg at markeds kunnskap, både i forhold til størrelse på markedet og kjennskap til konkurrentene er blant Sweets svakheter. Dette er dermed et punkt hvor de har mye å hente. Vellykkede eksportører kommer også lettere til enighet med sine utenlandske kontakter om pris, markeds politikk og tilbakeføring av kunnskap fordi de trekker sine utenlandske kontakter mer med i beslutningsprosesser. De er også mer i inngrep med sine utenlandske kunder. Kontakt og samarbeid med sine agenter er noe Sweet trekker frem at de prioriterer. Hvor flinke de er sammenliknet med andre eksportører kan jeg imidlertid ikke uttale meg om.

Hvordan Sweet organiserer sin eksport vil jeg komme tilbake til.

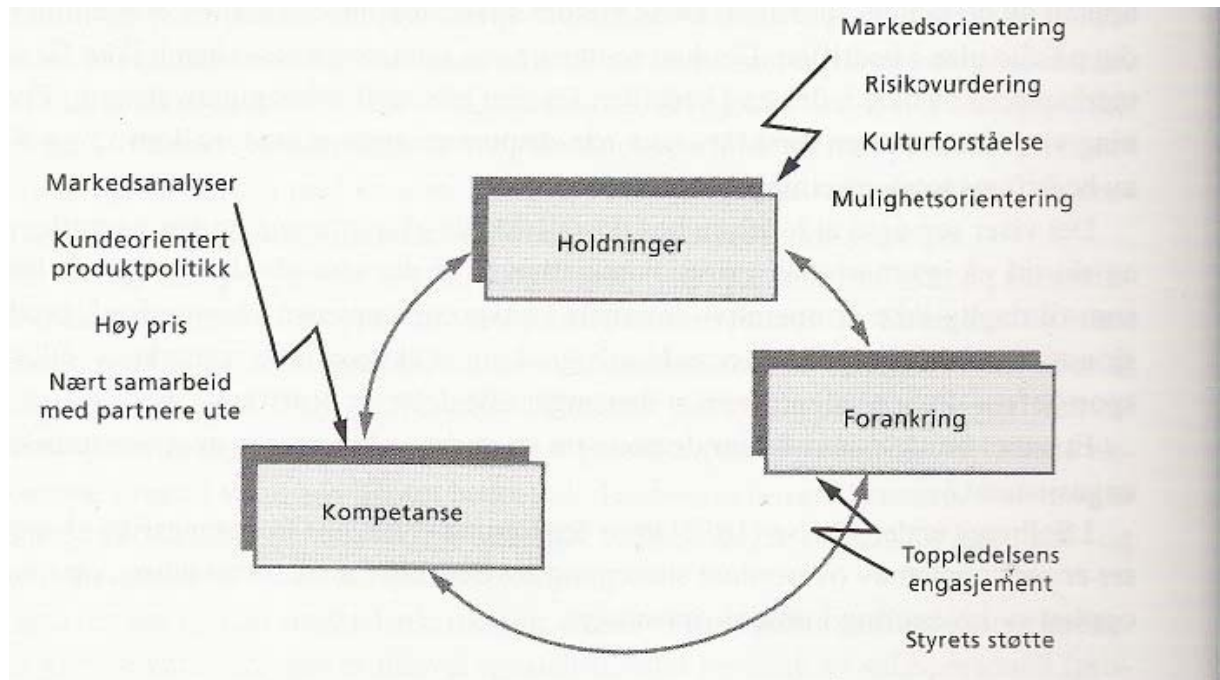
## **Forankring i organisasjonen**

Her er det viktig at hele organisasjonen og da særlig hele toppledelsen er engasjert i internasjonaliseringen, ikke bare enkeltpersoner. Det viser seg empirisk at forskjellen bedriftene imellom her ligger i hvor avhengige de er av eksporten, og at den ikke får stort fokus før man når 15-30 % andel av total omsetning. Det viser seg at de mest vellykkede bedriftene er de hvor engasjementet er størst. Særlig gjelder dette blant de lederne som ikke har kun internasjonalisering som arbeidsfelt og det gjelder styrets interesse. Styrene i de vellykkede bedriftene er i større grad opptatt av overordnet strategi og investering enn i investeringer i produksjonsutstyr.

Jeg kjenner ikke til styrets holdning i Sweet, men bedriften som helhet er svært opptatt av å lykkes internasjonalt. Nå er det jo kun sju heltidsansatte, og skillet i ledelsen mellom nasjonalt og internasjonalt finnes dermed ikke. Da målet fra dag en har vært å etablere seg internasjonalt, må man imidlertid anta at styret, og styrelederen som fortsatt er den samme, også er inneforstått med, og jobber for internasjonalisering av bedriften. Alle uttalelser jeg har sett fra representanter for Sweet har vektlagt at de satser utenlands. I 2005 kommer også halvparten av omsetningen fra utlandet. Jeg tror derfor man trygt kan fastslå at utenlandssatsingen er godt forankret i organisasjonen.

## Den gode eksportsirkelen

”Den gode eksportsirkelen” beskriver internasjonalisering som en prosess hvor den internasjonale bedriftskulturen i hver enkelt bedrift utvikles skritt for skritt, gjennom utviklingen av holdninger, kompetanse og bedre og bedre forankring i organisasjonen. Den gode eksportsirkelen vil dermed bli en oppsummering av diskusjonen ovenfor om forskjellen gode og mindre gode eksportører.



Figur 4: Den gode eksportsirkelen

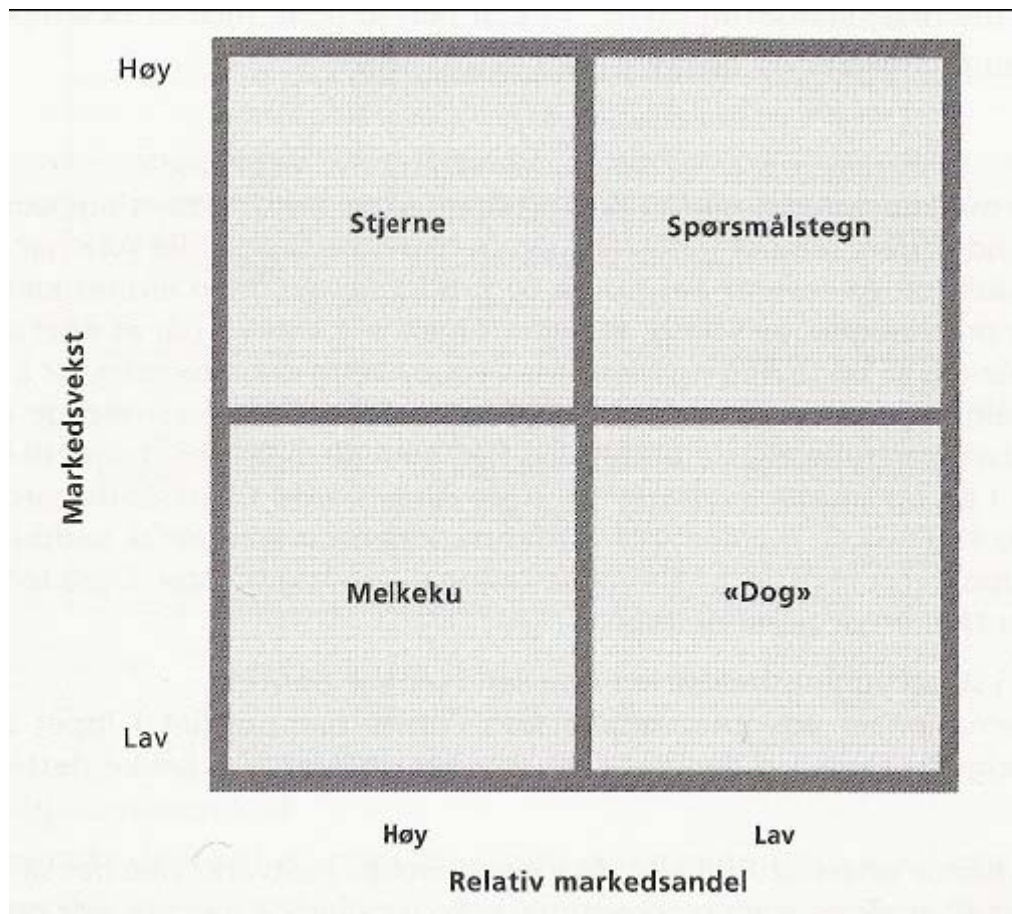
Hvor langt bedriften er kommet i utviklingen vil avgjøre hvilke utfordringer og muligheter den står overfor. Vi ser av diskusjonen ovenfor at Sweet har flere faktorer på plass for å videreutvikle den gode læresirkelen. For å starte med holdninger, så har vi sett at Sweet i stor grad er mulighetsorientert. De operer i et internasjonalt miljø hvor de kjenner godt til idretten og aktivitetene de produserer utstyr for. De opererer også i vestlige land, slik at de ikke møter store kulturelle barrierer i møtene med utemarkedene. De er, i egenskap av å være en ung bedrift, hvor gründerne fortsatt har majoriteten av stillingene, ikke spesielt risikoaverse. Samtidig er de opptatt av at bedriften skal vokse organisk, og virker foreløpig ikke å ha vokst for fort. Satsingen på utemarked er også godt forankret i organisasjonen. Sweet har også i stor grad klart å komme opp med produkter som kundene har sansen for, og har dermed kunnet ta en svært høy pris sammenliknet med sine konkurrenter. De ser også ut til å ha støtt på få problemer i sitt samarbeid med andre aktører.

Det punktet Sweet imidlertid ser ut til å ha mangler er kompetanse omkring konkurrenter. Sweet sier de generelt har problemer med å finne informasjon om konkurrenter, inkludert informasjon som totalt salg og markedsandeler. De vet også lite om hvem som står bak selskapene de konkurrerer med, men sier samtidig at en del er kjent gjennom at "våre største konkurrenter er ikke akkurat "ukjente"(Enberget 4.1.2006). Kjennskapen til actionsport miljøet og at man finner de samme produkt i alle land gjør nok at Sweet ikke vil bli overrasket av beskaffenheten på produktene konkurrentene lager. De vil nok også kunne fange opp hvilke type design og kvalitet som "slår an" i miljøet. Det ser heller ikke ut til at Sweet føler at den manglende kunnskapen om konkurrentene har vært noe stort problem til nå. Da Sweets hjelmer har vært etterspurt i markedet og de har tatt en relativt liten markedsandel, har de ikke hatt problemer med å få plass i de butikkene de har ønsket så langt. Dette kan imidlertid bli et større problem i det amerikanske markedet, da dette er hjemmemarkedet til mange av Sweets viktigste konkurrenter, og actionsportmarkedet ennå er større der enn i Europa. Det er velkjent i sportsbransjen at utstyrsleverandører betaler butikker for hylleplass. Dette vil Sweet, med sine begrensede økonomiske ressurser ikke ha kapasitet til. Dersom de i Amerika møter denne formen for konkurranse fra kapitalsterke konkurrenter, kan det bli vanskelig å få et skikkelig forfeste i dette markedet. Sweet vil derfor tjene på bedre markeds kunnskap for å kunne forberede seg på hvilken type konkurranse de kan komme til å møte.

Hvor langt i prosessen med den gode læresirkelen Sweet er kommet, vil jeg ta for meg nedenfor, når jeg går gjennom modeller som tar for seg lærekurvene ved internasjonalt engasjement.

### ***Markedsandel i referansemarkedet***

Solberg mener at også bedriftens markedsandel i referansemarkedet er avgjørende for bedriftens internasjonaliseringsevne. Han sier referansemarkedet er det marked bedriften naturlig bør henvende seg til. Man kan her utgangspunkt i BCG-matrisen. BCG-matrisen bygger på faktorene vekst i markedet og den relative markedsandelen bedriften har i dette markedet. Man kan dermed analysere hvilken posisjon bedriften har i forhold til disse to faktorene. Forutsetningen for BCG-matrisen er antagelsen om at høy markedsandel gir høy lønnsomhet. Begrunnelsen er at høy markedsandel gir bedriften mulighet til å utnytte stordriftsfordeler, og dermed holde lavere pris, eller ha høyere fortjenestemargin enn sine konkurrenter. Videre at høy markedsandel er et signal om at bedriften har gjennomslag i markedet og dermed at kundene gjerne er villige til å betale mer for bedriftens produkter.



**Figur 5: BCG-matrise**

Er bedriften *melkeku* har man høy inntjening og lavt investeringsbehov. Er bedriften en *stjerne* har man høy markedsandel og god inntjening, men bør reinvestere (mye av) overskuddet for å holde tritt med markedsveksten. Er man *spørsmålstegn* har man lav markedsandel i et voksende marked og må vurdere om man kan utvikle konkurransefortrinn som medfører at man blir stjerne. Alternativet er nedleggelse. Man trenger ofte ekstra kapitalinnsprøyting, og dette behovet øker gjerne med veksten i markedet. Er man *dog* er rådet at man enten skal avslutte driften eller høste. Å høste vil si å holde bedriften i livet så lenge det er positiv inntjening, men ikke investere.

Sweet vil her typisk være et spørsmålstegn internasjonalt. Sweet er i det segmentet av vintersportsindustrien som vokser mest, men har samtidig lav markedsandel. Deres konkurransefortrinn vil naturlig ligge i evnen til innovative produkter med høy kvalitet. Dette innebærer at de ansvarlige for Sweets design og produktporteføljer må holde seg oppdatert, og fange opp hva som skjer i markedet. Vi ser også at modellen predikerer at Sweet vil ha et stort kapitalbehov framover for å kunne etablere seg som en "stjerne".

Ved siden av at BCG-matrisen gir råd om hvilke alternativ man har etter at man har definert i hvilken rute man befinner seg, sier den også noe om hvilken type konkurranse man kan forvente å finne i de ulike markedene. BCG-matrisen kritiseres ofte fordi man kan komme til forhastede konklusjoner. En av grunnene er at det er vanskelig å definere hva som til enhver tid er ens referansemarked, med de følger det får for plassering av bedriften i figuren. Videre at figuren bygger på antagelser om både produktets livssyklus og utnyttelse av lærekurven, som det i praksis gjerne er enklere å rekonstruere i ettertid enn å predikere i planleggingsfasen (Besanko m.fl 2003). På grunn av antagelsene om at man må investere i et voksende marked for å utnytte lærekurven, ser vi også at figuren i liten grad tar hensyn til at Sweet opererer i et marked med differensierte produkt. Man skiller mellom vertikalt differensierte produkt, hvor et produkt er kvalitativt bedre enn et annet, og horisontalt differensierte produkt, hvor skillet går på hva forbrukeren foretrekker (Besanko m.fl. 2003). Siden Sweet opererer i et slikt marked, betyr det at de kan vokse organisk og overleve som en liten aktør. Det kan derfor være at kravene til store investeringer for å kapre markedsandeler i voksende marked kan unngås.

### **Markedsnettverk**

Et velutviklet markedsnettverk er en av forutsetningene for en vellykket internasjonaliseringsprosess. Vurderingen av markedsnettverket, og hvordan dette nettverket leder bedriften til de rette kundene er av avgjørende betydning ved fastsettelse av bedriftens internasjonaliseringsevne. Derfor er dette et punkt som sammen med de ovenfor nevnte har betydning for Sweets suksess internasjonalt. Jeg vil komme tilbake til hvordan Sweet går fram internasjonalt seinere i oppgaven, slik at dette punktet indirekte vil bli kommentert da



## Lærekurver for internasjonalt engasjement

Det finnes flere modeller som tar for seg de ulike gradene og fasen av internasjonalisering en bedrift kan befinne seg i. Jeg vil her ta med to ulike modeller, da Sweet har klare trekk fra begge. Disse kan da benyttes som en beskrivelse av hvor langt Sweet er kommet i utviklingen av ”den gode eksportsirkelen”.

### ***Bakka- modellen***

Bjarne Bakka (1973) utarbeidet en modell som beskriver hvilke faktorer som antas å påvirke en bedrifts beslutninger i ulike stadier. Det var blant de første modellene som viste en internasjonaliseringsmodell i distinkte faser. Disse fasene kalte han prøveeksport, ekstensiv og intensiv eksport og internasjonal markedsføring.

### ***Prøveeksport***

*Prøveeksport* kommer i stand på grunn av en eller annen form for ytre press eller henvendelse. I denne fasen er bedriftens hovedutfordringer liten eksportteknisk kunnskap og liten kunnskap om de mest elementære markedsforhold, som potensielle kunder, distribusjonsforhold og konkurrenter. Utfordringen i denne fasen er at hele bedriften støtter opp om eksporten, og at man er på vakt så man ikke låser seg til ”feil” kunder. Sweet er forbi denne fasen. Siden eksporten hele tiden har vært strategisk motivert, har de også unngått de fleste av feilene som er typiske for denne fasen.

### ***Ekstensiv eksport***

Deretter kommer man inn i den *ekstensive fasen*. Denne fasen beskrives som en overmodig fase, hvor man inngår agentavtaler i åtte til ti land, uten å ha ressurser til å følge opp alle disse skikkelig. Daglig leder er ofte alene om å ha kontakt med utemarkedene, og målsetningen er ofte uklar. Man lærer ofte lite om utemarkedene, siden man ikke har ressurser til å følge dem skikkelig opp. Det er vanlig å slite med å oppnå kundelojalitet også. Det man derimot gjerne lærer er at konkurrentene er større og mer bevisste, samtidig som konkurransemidlene gjerne er flere og tøffere. Man har gjerne en økt omsetning, men den følges gjerne av økte kostnader, slik at resultatet gjerne er svakt

Oppsummert:

	Eksport motiv	Markedsvalg	Markedsandel	Organisasjon	Inngangsstrategi	Markeds-miks	Økonomisk resultat
Ekspansiv eksport	Operative	Mange markeder	Ubetydelig	"One man show" på heltid. Distributør	Agent	Produkt-kravtilpasning. Noe promotion Lav pris	Marginal eller negativ

**Figur 6: Bakka- modellen. Kjennetegn ved ekstensiv eksport.**

Her kjenner vi igjen trekk fra Sweet. De har unngått å satse for bredt, men vi kjenner igjen typiske trekk som marginalt økonomisk resultat, de benytter seg i stor grad av agent, og de har lave markedsandeler. Sweet mangler som vist markedstall, og de har en liten organisasjon engasjert i arbeidet. Vi ser imidlertid at Sweet er i stand til å ta en høy pris, og at motivene er strategiske. Derfor vil vi også kjenne igjen trekk i Sweets situasjon fra den neste fasen Bakka trekker fram.

### ***Intensiv eksport***

Fase tre kalles *intensiv eksport*. Denne fasen er kjennetegnet av at det fremdeles selges mest hjemlige produkter, kanskje med mindre tilpasninger. Bedriften begynner å bli mer preget av eksporten, og skjærer bort de minst lukrative markedene. Den begynner med andre ord å konsentrere seg om det som kommer til å bli primærmarkedene. Det er fortsatt ansatte i den hjemlige organisasjonen som oppsøker markedene. Det er gjerne i denne fasen at salg ute begynner å overgå salg i hjemmemarkedet.

	Eksportmotiv	Markedsvalg	Markedsandel	Organisasjon	Inngangsstrategi	Markeds-miks	Økonomisk resultat
Intensiv eksport	Strategiske/ Operative	Markeds-konsentrasjon	Økende	Eksportavdeling. Agenter.	Salgskontor i hovedmarkedet	Kulturell tilpasning. Produkt reklame. Medium pris	Positivt bidrag.

**Figur 7: Bakka- modellen. Kjennetegn ved intensiv eksport**

Sweets andel av salg fra utemarkedet var i 2005 på om lag 50 % av den totale omsetningen. De har i 2005 også et positivt økonomisk resultat. Organisasjonen er imidlertid ikke blitt så stor at de har etablert egen eksportavdeling eller egne salgskontor ute. De har imidlertid forutsett at en slik situasjon kan oppstå, dette er en av grunnene til opprettelsen av Sweet Inc. i forbindelse med satsingen i Amerika. Men fortsatt er markedsandelen liten til ubetydelig internasjonalt, dog noe økende. Sweet er heller ikke skikkelig i gang i USA/Canada, deres potensielt viktigste eksportmarked. Vi ser også at siden de har små økonomiske ressurser er markedsføringen og profileringen fortsatt i liten skala.

Den fasen Sweet nå operer i ser dermed ut til å være en overgangsfase mellom ekstensiv og intensiv eksport.

### ***Internasjonal markedsføring***

Den siste fasen i Bakkas modell er fase fire, *eksportmarkedsføring*, eller *multinasjonal markedsføring*. Sweet er ennå ikke kommet hit, men dette er i følge Bakka fasen som eventuelt venter. Her utgjør eksporten en integrert del av bedriftens totale virksomhet, og er blitt en uunnværlig del av virksomheten. Man antar at de viktigste impulsene for vekst vil komme fra eksport, ikke fra hjemmemarkedet. Man blir mer og mer avhengig av den internasjonale satsingen. På den andre siden må man markedsføre produktene; analysere og kjenne markedene og sette mål og strategier for å nå disse målene.

### **Har Bakka- modellen relevans for Sweet?**

Sweet ser ikke ut til å være en produsent som naturlig faller inn i stereotypen utviklet av Bakka. Ved at de allerede fra starten har hatt mer strategiske enn operative motiv for eksporten og vært selektive ved valg av distributører og ikke minst kunder, har de unngått problemene i ”prøveeksport” -fasen. I tillegg har Sweet hele veien ligget høyt i pris. Likevel finnes det store nok likheter i Sweets utvikling til at modellen har relevans. Blant annet at utviklingen er stegvis, og at man må passe seg for å gjøre feil i tidlige faser fordi disse kan henge med en videre. Siden Sweets utvikling har likhetstrekk med denne, og andre stegvise modeller, som Uppsala Skolen (Johanson og Wiedersheim-Paul 1975, Johanson og Vahlne 1977), kan modellen også bidra til å forberede bedriften på hvilke utfordringer de har i vente. Å finne hvor langt Sweet er kommet i internasjonaliseringsprosessen har dermed betydning når man skal avgjøre hvilke muligheter og utfordringer de vil møte, og hjelpe til med å avgjøre hvordan disse utfordringene best bør takles.

## ***Born Globals***

Man har sett at det finnes en type bedrifter som etablerer seg på det internasjonale markedet i løpet av en relativt kort tidsperiode. Slike bedrifter kalles gjerne Born Globals. Man kan se på Born Globals som et alternativ til den stegvise internasjonaliseringen som vi har sett i Bakka-modellen og Uppsala Skolen. Born Globals opererer gjerne i industrier med så høy markedsvekst at det er avgjørende å være med på denne veksten i det internasjonale markedet for å ikke bli utkonkurrert på hjemmemarkedet. I forhold til mer tradisjonelle multinasjonale selskap har Born Globals visse karakteristikk:

- De har færre finansielle og andre ressurser.
- De er etablert med et nytt produkt eller en ny innovasjon av teknologi og er etablert av markedsorienterte personer med en betydelig internasjonal entreprenørdrift.
- Internasjonaliseringen er som regel gjennomført med utgangspunkt i utnyttelse av nettverksrelasjoner, og de benytter seg av avansert kommunikasjonsteknologi for å nå sine internasjonale mål.
- Innovasjonen er basert på avansert teknologi, spesielt høy kvalitet, differensiert design eller lignende.

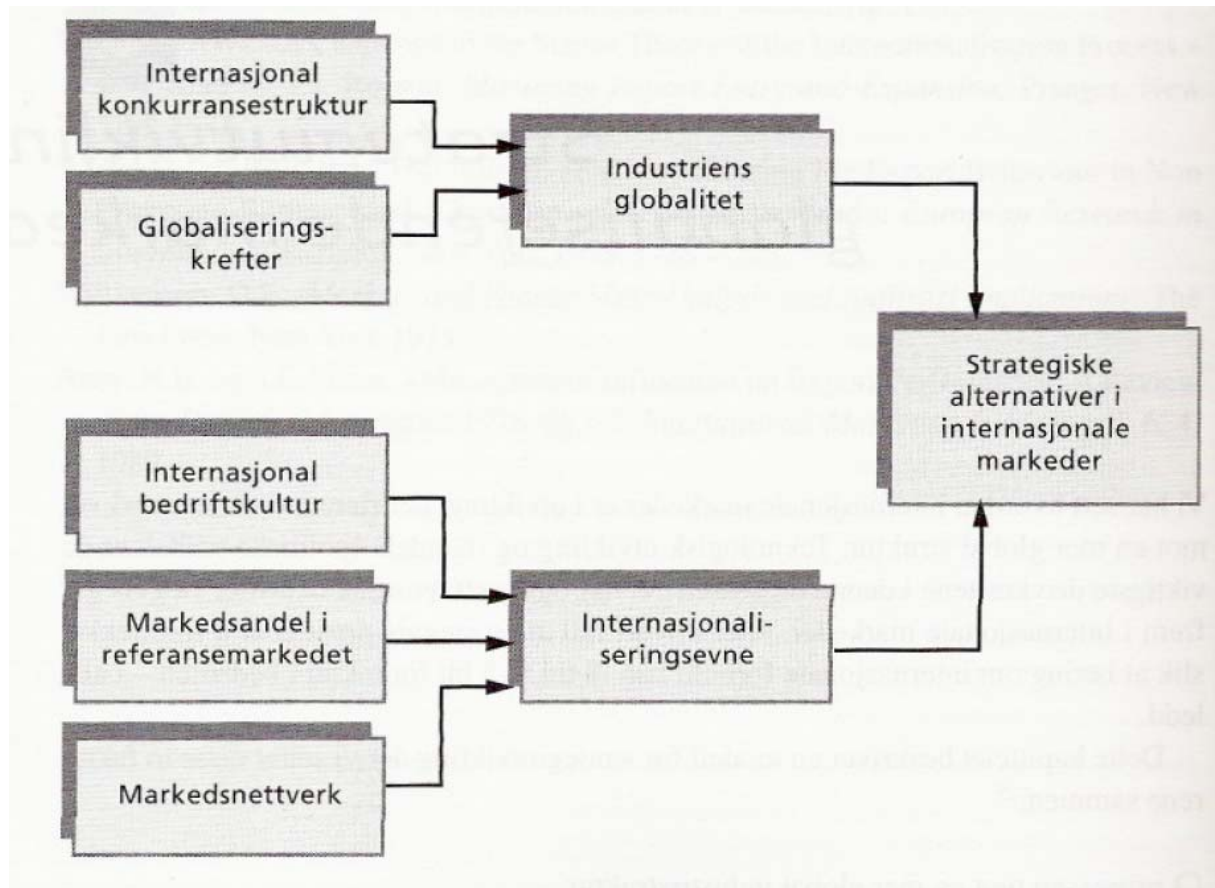
I tillegg er de som regel også konsentrert om en meget small nisje der de har et midlertidig ”kvasi-monopol”. Born Globals er imidlertid sårbare da de har små ressurser og må unngå de typiske nybegynnerfeilene i eksportarbeidet. I tillegg kan større konkurrenter ha etablerte nettverk som fanger opp innovasjonen, for deretter raskt selv utvikler et liknende produkt.

Vi ser at vi på mange måter kjenner igjen trekk fra Sweet her. De kom på banen med innovative produkt i Strutter, og senere Roosterhjelmen. Disse hadde høyere kvalitet enn tidligere produkter, og er spesialisert mot en nisje. De lå også så høyt over konkurrenten i pris da de kom, at de trakk til seg et segment av kundene som visste hva de ville ha, og hadde høy betalingsvilje. Det er dermed trekk i Sweets oppstart fra et kvasi-monopol, eller monopolistisk konkurranse (Besanko m.fl. 2003) som det også kalles. De har fra dag en gått for det internasjonale markedet, og de har et handikap i forhold til flere av sine konkurrenter ved at de har få økonomiske muskler. De er også inne i et vekstmarked.

Likevel har Sweet hatt tid til å bygge et fundament på hjemmebane, og ta selve internasjonaliseringsprosessen stegvis. Som vist i Bakka- modellen finner vi dermed også mer tradisjonelle utviklingstrekk ved Sweet. Modellene kan imidlertid virke utfyllende på hverandre for å forstå Sweets situasjon i dag.

## Strategiske alternativer i internasjonale markeder.

Vi har nå vurdert særtrekk og kjennetegn ved industrien Sweet opererer i. Videre har vi analysert Sweet, og deretter vurdert deres internasjonaliseringsevne. Dermed kan vi vurdere hvilke alternativ Sweet har i dette markedet.



**Figur 8: Strategiske alternativ i internasjonale markeder**

(Fra: "Modell for strategivalg i internasjonale markeder", Solberg 1999)

### *Industriens globalitet*

Vi har som hovedtrekk sett at actionsport- og vintersportsmarkedet generelt er preget av to trender. De store aktørene bedriver en stor grad av oppkjøp og konsolidering. Vi har dermed fått enkelte svært store aktører i dette markedet. Samtidig ser vi en trend ved at de nye idrettene oppstår og utvikles så raskt at det stadig oppstår nye bedrifter som spesialiserer seg inn mot disse segmentene. Hovedtyngden av kundene er beskrevet gjennom "generasjon Y", og de er opptatt av at produktene og produsentene er autentiske. Dette fører til en lojalitet til disse mindre bedriftene som bidrar til deres overlevelsessevne. Enkelte, eksempelvis Burton, vokser seg til og med store.

Videre er markedet kjennetegnet av globale produkt, og av felles kultur og referanser blant kundene på tvers av landegrensene. Dette gir muligheter for stordriftsfordeler i forhold til markedsføring. Siden de store markedene er USA/Canada og Europa, med Japan og Australia/New Zealand deretter, opplever vi at handelshindre i liten grad begrenser konkurransen. Vi ser i forhold til hjemlandet at de samme sikkerhetsstandardene benyttes av alle aktørene i bransjen. Markedet Sweet opererer i har dermed klart globale trekk, med den forutsetningen at kundene, i alle fall periodevis, har tilgang til snø.

### ***Sweets internasjonaliseringsevne***

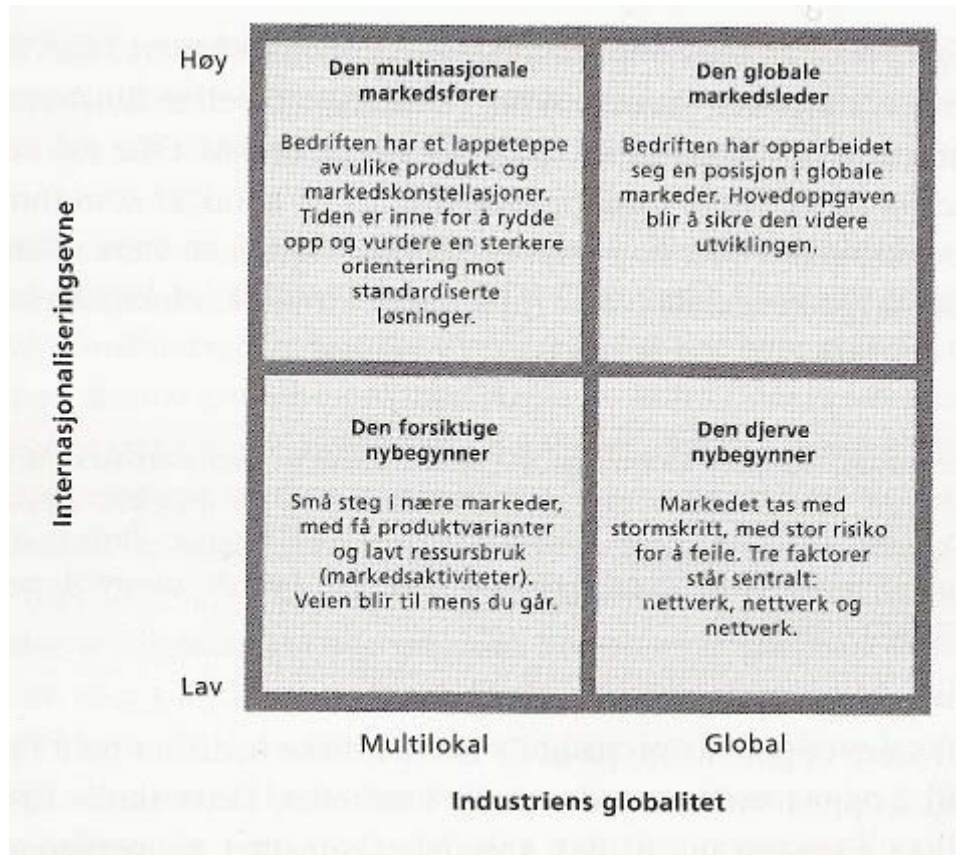
Oppsummeringen av Sweets internasjonaliseringsevne viser at de først og fremst lager innovative og gode produkt. Dette har ført til et godt rykte der de er etablert, og gjort det mulig å ta høye priser fra dag en. Sweet har vært svært bevisste i internasjonaliseringsprosessen, og på grunn av strategiske motiv for eksporten unngått en del klassiske begynnerfeil. Sweets internasjonale satsing har også en god forankring i hele organisasjonen. Sweet er også konsistente i forhold til at strategier og virkemidler er godt knyttet sammen med ressurstilgang og mål og visjoner. Dette har også bidratt til å skape det imaget de er ute etter.

Sweet er imidlertid ennå en liten bedrift i internasjonal målestokk. De har også få økonomiske ressurser sammenliknet med de aller fleste av sine konkurrenter. Videre har de en utfordring ved at de ikke har erfaring fra en slik prosess fra før, og selv om de selvsagt lærer underveis, må de være bevisste på å unngå fallgruver. Vi har sett fra Bakka- modellen at Sweet ennå ikke er en fullt ut etablert eksportør. Sweet har også et svakt punkt i forhold til internasjonaliseringsprosessen ved at de har liten kjennskap til markedsstørrelser, markedsandeler, og konkurrentenes økonomiske ressurser. Dette kan føre til ubehagelige overraskelser.

Med dette som utgangspunkt kan vi nå se på hvilke strategiske alternativ som møter Sweet Protection.

## Sweets strategiske alternativ

Jeg vil drøfte disse alternativene med utgangspunkt i figuren under.



**Figur 9: strategivalg i ulike strategiske posisjoner.**  
( Fra Solberg, 1999).

### *Sweets posisjon og utfordring i dag.*

Som vi ser, tar figuren utgangspunkt i faktorer som har vært diskutert i oppgaven. Ut i fra diskusjonen omkring Bakka- modellen og Born Globals, samt karakteristikken av markedet Sweet operer i, er det naturlig å plassere Sweet omtrent på grensen mellom ”den forsiktige -” og ”den djerne nybegynner. Vi kjenner igjen trekk fra den forsiktige nybegynner, ved få produkt, lite ressursbruk og satsing i relativt nære markeder. Samtidig er trekk ved industrien globale, noe som gir Sweet en plassering mot høyre i figuren. Det er også flere trekk som taler for at kulturen i Sweet ligger godt til rette for internasjonal satsing. De er imidlertid ikke kommet så langt i prosessen at de kan plasseres i en av de øvre gruppene.

Er man i gruppen ”den forsiktige nybegynner”, må man forsøke å komme inn i lærekurven beskrevet av Bakka eller Uppsala-skolen. Det er viktig å ikke binde seg til et spor, og internasjonale partnere man strategisk ikke kan komme bort fra seinere når situasjonen tilsier en annen type satsing. Som vi skal se nedenfor, når jeg viser hvordan Sweet nå går fram i



USA/Canada, vil vi se at de tenker på dette ved å danne et Sweet Inc. i det amerikanske markedet. Utviklingen i markedet og innad i bedriften vil gjerne lede over i en situasjon hvor man er klar for større oppgaver. I tillegg ser vi situasjoner hvor bedrifter lenge kan operere med små markedsandeler, da konkurransesituasjonen ikke utvikler seg i global retning. I Sweets tilfelle ser vi at konkurransesituasjonen utvikles i global retning. At det likevel kan være mulig å overleve med små markedsandeler henger sammen med merkevarebygging og segmentering.

”Den djerpe nybegynner” sin store utfordring ligger i å unngå at andre, sterkere bedrifter snapper opp ens ideer før man får anledning til å kommersialisere dem. Man bør derfor samarbeide med partnere som gir rask tilgang til de viktigste internasjonale markedene, samtidig som man beholder uavhengigheten. Et stikkord i denne sammenheng er nettverksutvikling.

For Sweets del ser vi at de startet opp uten internasjonal erfaring, i en relativ global industri. Som produsent av hjelmer med klare nisjepreg har de imidlertid kunnet bygge seg opp på hjemmemarkedet først. De var i starten flinke til å definere sin nisje; hjelmer til elvekajakk og ”new-school”- miljøet innen ski og snowboard. Samtidig, selv om konkurransen i vintersportsindustrien som helhet har klare globale trekk, var denne nisjen smal nok til at Sweet kunne konsentrere seg om Skandinavia, og etter hvert enkelte alpeland. I tillegg var Sweet blant de første produsentene som produserte hjelmer med en design med spesiell appell til denne gruppen. Dette har gitt Sweet muligheten til en gradvis oppbygging av den internasjonale kompetansen.

Utviklingen i dag er et enda større globalt preg på industrien. Nisjen frikjøring på ski og snowboard vokser stadig i størrelse, og stadig flere produsenter satser på hjelmer og klær rettet mot denne delen av vintersportsmarkedet. Samtidig vokser Sweet. De har etter hvert etablert en posisjon i Skandinavia, og har større etterspørsel enn produksjon på enkelte produkt. I følge teorien er det da posisjonering og nettverk som er de viktigste virkemidlene for å klare konkurransen. I følge denne teorien er det de største markedene, og hovedkonkurrentenes hjemmemarked som er de viktigste. Det betyr at det er vil være viktig for Sweet at de lykkes i USA/Canada. Ikke bare fordi dette er det største markedet hvor Sweets antatt største konkurrenter befinner seg, men også fordi mye av progresjonen av idrettene forgår der. Dette er dermed også det viktigste markedet for å fange opp nye trender.

### *Sweets mulige posisjon i framtiden?*

”Den multinasjonale markedsfører” operer i markeder som er relativt isolerte fra hverandre, og kan derved bygge opp sin internasjonale satsing i referansemarkedene i ”ro og mak”, uten stor frykt for å bli straffet av globale aktører. Det er, som vi har sett, tvilsomt om Sweet vil ende opp i denne ruten. Likevel er det moment som særpreger bedrifter plassert i denne ruten Sweet bør være oppmerksomme på for framtiden. Risikoen her er at man lett kan ende med for store lokale tilpasninger i hvert enkelt marked, noe som medfører suboptimalisering for bedriften sett under ett. Videre kan agenter, distributører og til og med egne datterselskap begynne å operere som ”småkonger” og følge sine egne strategier. Dette kan lett føre til interne stridigheter, og kan være vanskelig å løse, særlig om ikke hovedkontoret har utviklet en legitim maktbase i form av kompetanse og markedsinnsikt. Dette kan bli kritisk om markedene utvikler seg i global retning og krever større grad av sentral koordinasjon. En av Sweets konkurrenter på klessiden, norske HellyHansen, har slitt, og sliter fortsatt med dette problemet (Solberg 1999, Barrie 2006). For deres vedkommende handler det en del om at de har svært diversifiserte produkt innen klesmarkedet, men hovedgrunnen er at de ulike importører og agenter har bygd opp ulike image i de ulike markedene. Sweet benytter også agenter og distributør, og må derfor følge opp disse for å unngå noe liknende. De har ikke hatt problemer på dette området til nå, men ved å gå inn på Sweets finske importør sin hjemmeside, ser vi at de markedsfører Sweet som et ”by rider for rider” selskap ([www.breakaway.fi](http://www.breakaway.fi)). Også andre butikker som selger Sweet benytter denne ”labelen” på Sweet. Dette har vi jo sett at Sweet selv ikke vektlegger. Dette er ikke noen stor sak, og er kanskje til og med en positiv merkelapp, men det illustrerer likevel at Sweet må være overvåkne.

”Den globale markedsleder” er ikke nødvendigvis markedsleder, men har oppnådd en sentral posisjon i sine markeder. Det er viktig med et markedsetterretningssystem som gir tidlig varsel om faktorer som konkurrentenes teknologi og kostnadsnivå. Man bør ha et visst fotfeste i konkurrentenes hovedmarked, slik at man kan ha noe å stille opp med om disse forsøker å overkjøre bedriften på dens hovedmarkeder. Man bør også ha en viss kontroll med over virkemidlene som brukes i markedsføringen i de ulike markedene. Dette er den posisjonen Sweet vil ende opp i om de lykkes internasjonalt. Som vi ser, nevnes her informasjon om konkurrentene som viktig. Vi har sett at dette er Sweets svake punkt i dag. En fremtidig utfordring på veg mot denne ruten vil dermed bli en bedring på dette punktet.

## **Konsekvenser av de strategiske valgmuligheter**

Etter analysen som leder fram til hvilke strategiske valg bedriften har i forhold til industriens globalitet og bedriftens egne forutsetninger for det internasjonale marked kan man gå inn på hvilke konsekvenser dette gir for valg av marked, inngangsstrategien Sweet bør følge og i hvilken grad man bør standardisere eller tilpasse seg på de internasjonale markedene.

### ***Valg av marked***

Solberg hevder at valg av marked er det mest avgjørende strategiske valget en bedrift gjør, når den først bestemmer seg for å satse ute. Markedsvalget legger føringer når det gjelder mulige handelshindre, tilpasning til lokale krav, konkurranse, posisjonering og virkemidler. På den måten gir valg av marked retningslinjer for hvor store ressurser bedriften må sette inn for å nå sine mål. For Sweets vedkommende er valgene av hvilke marked de vil inn i tatt Dette avsnittet vil dermed drøfte på hvilke av markedene de bør sette inn hovedtyngden av ressursene.

Loustarinen (1980) fant at kulturell og fysisk nærhet bestemmer det første valg av internasjonale markeder. Dette er bekreftet av andre forskere, men har også vært oppe til diskusjon (Benito og Gripsrud, 1992, Nordstøm 1990). Jamfør også Bakka-modellen og diskusjonen der. Sweets første markedsvalg stemmer delvis med denne teorien. De etablerte seg først i Skandinavia. Men de var omtrent på samme tid etablert i enkelte pilotdestinasjoner i Alpelandene. Planen er å forsiktig begynne en satsing i USA og Canada i år. Sweet har hatt pilotbutikker i det amerikanske markedet fra før, men det er i år og neste år de vil satse mer helhjertet. Satsingen her ble satt et år tilbake av det negative økonomiske resultatet i 2004 (Enberget 18.7.2005). Sweet er også forsiktig representert i Japan. Planen er imidlertid å fokusere for fullt på Japan og etter hvert New Zealand etter at de har begynt å få et lite fotfeste i USA. Dette har for Sweet sin del også med ressurser til satsingen å gjøre. Om alt går lykkelig til himmels, vil de tilslutt henvende seg til de mindre markedene som er i ferd med å oppstå rundt skidestinasjonene i Øst Europa. Solberg hevder at faren ved markedsvalg ut i fra nærhet er at man lett kan utelukke fjernere og vanskeligere marked fordi de er langt borte. Dette kan være velbegrunnet; en annen kultur, fraktbelastning, toll og andre handelshindre kan være avgjørende elementer som begrenser eksportmulighetene. Samtidig krever det relativt lite arbeid å undersøke hovedkomponentene i et marked, slik at man kan danne seg et

bilde av hvilket potensial markedet har. Sweet har nok siden oppstarten vært klar over attraktiviteten til det Nord – Amerikanske markedet, men de har også hatt oppbyggingen av en bedrift å ta hensyn til, slik at det virker fornuftig å ikke gape for bredt med en gang.

Sweet ser på Nord- Amerika som det største og viktigste markedet å få en fot innefor. Det har de ment en god stund. Det kreves imidlertid mye ressurser for å slå gjennom i et slikt stort marked, og de startet derfor i Europa. Man skal også huske at Sweet har skullet bygge opp et selskap fra grunn på samme tid. Vi ser fra figuren om Sweets strategiske alternativ at det i deres situasjon er viktig å komme inn på de strategisk viktige markedene. I praksis betyr dette aller mest at de bør få et fotfeste i USA/Canada.

Solberg hevder videre at et av de viktigste spørsmålene ledelsen må gå gjennom er hvilke kriterier de legger til grunn for markedsvalet. Man har en rekke ulike informasjonskilder tilgjengelig, og det er derfor viktig å følge en plan. Det viser seg likevel ofte at bestemmelsen tas på grunn av magefølelse, på grunnlag av begrensede ressurser, som språkressurser, eller mer tilfeldig på grunn av en forespørsel om eksport osv. Sweet ser ut til nøye å ha tenkt gjennom progresjonen i ekspansjonen sin. At de likevel har tatt hensyn til sine begrensede ressurser virker bare fornuftig.

Solberg (1988) fant at de viktigste kriteriene for norske bedrifter er markedsvolum og vekst. Et marked som scorer høyt på disse faktorene får norske eksportører til å anse faktorer som anses som hindringer (toll, frakt, språk, annen kultur) som mindre viktige for dette valget. Ellers vil ulike situasjoner medføre at ulike faktorer tillegges ulik vekt. Dette er faktorer som landets betalingsevne og muligheter for rask tilbakebetaling, tekniske krav til godkjennelse av produkt, eller tilgang til rett type butikk. Generelt sett er politisk risiko også et moment som bør vurderes, men i Sweets aktuelle marked er dette en minimal risiko. Poenget er at man bør definere et begrenset sett med sentrale kriterier for valg av marked. På den måten kan man redusere arbeidet i henhold til både tidsbruk og kostnader ved undersøkelser av hvilke land og marked som er best egnet. Man vil da lett komme fram til den kritiske informasjonen i forbindelse med valget av marked. Ut fra situasjonen vi har avdekket for Sweet, hvor det på sikt vil være viktig å etablere seg i det strategisk viktigste markedet, ser vi at dette bør være hovedkriteriet for dem. Det ser det etter hvert ut til også å være.

Sweet har latt sine markedsvalg styre av hvor man finner ”kjernen”. Denne strategien er utledet av den overordnede markedsføringsstrategien som de kaller ”Robin Hood”. De har fulgt strategien med å etablere seg på sentrale skidestinasjoner først. I tillegg har de etablert seg i byer som har tilknytning til vintersport. Det kan være den største byen i en region, hvor

mange utøvere bor. I Norge er dette for eksempel Bergen eller Oslo. Sweet har valgt seg ut spesialbutikker, eller sportsbutikker med en høy profil som ski- /snowboardbutikk. Dette gjelder i alle land de representert. Landene de er representert i er naturlig valgt etter hvor vinteridrett har størst utbredelse. Dette er deres hovedkriterium for valg av marked. Sekundært ser det ut som at de har valgt marked ut fra geografisk nærhet, eller ”bekvemmelighetshensyn”. Jeg tenker da på at de har valgt å etablere seg i Europa, før Amerika. Dette til tross for at ”new school” -segmentet nok er større i USA. De fleste store stjernene og de største event’ene innen ”new – school” alpint og snowboard finnes i Nord Amerika. Det er grunnen til at Sweet nå forsøker å etablere seg der, og anser det som det viktigste av utemarkedene. I tillegg kan Sweets valg av rekkefølgen for å etablere seg også ha noe med deres tilgang til ressurser.

Siden ski og snowboard, særlig heisbasert, i global målestokk er en aktivitet for forholdsvis velstående, ser vi også at det er de industrialiserte landene som i første omgang er potensielle marked. Moment som politisk risiko eller landenes betalingssevne spiller liten rolle. Siden det er de samme standardene, ASTM og den europeiske CE – standarden, er disse ikke noen faktor å ta hensyn til ved valg av marked. Sweets ”Robin Hood” -strategi har dessuten medført at de har møtt svært liten motstand når det gjelder å få deres produkter inn i butikkene, uansett land.

## **Primær- og sekundærmarked**

Ved valget av marked må man sette seg klare mål i henhold til hva man ønsker å oppnå på markedet. Hvilke segment skal man dekke, hvor mye ønsker man å eksportere, hvordan vil markedsvalget og målsettingen påvirke egen organisasjon og hvilken rolle ønsker man å spille i markedet?

Solberg setter opp to hovedstrategier for valg av marked for bedrifter med små ressurser:

- *Konsentrert markedsvalg* innebærer at bedriften setter inn ressursene til markedsbearbeidelse i et fåtall markeder, hvor den oppnår fotfeste både i forhold til de enkelte kunder og distribusjon. Hvor mange markeder dette gjelder vil avhenge av hvor store ressurser bedriften har til rådighet.
- Internasjonale nisjer. Her konsentrerer man seg om et eller noen få segmenter eller kunder i flere land. Man bruker ressursene på å utvikle et samarbeid og et godt klima med disse, slik at det også står seg i dårlige tider.

### ***Primærmarked***

Dette leder fram til inndelingen i primær og sekundær marked. Primærmarked er da et lite antall land hvor man søker å bli markedsleder eller markedsutfordrer, eller i det minste å bli ansett på lik linje med de andre produsentene/leverandørene i landet. Sekundærmarked er de øvrige marked en bedrift gjerne opererer i, hvor man har en mindre ambisiøs målsetting, men hvor samtidig risikoen for å bli utelukket er større (Kotler 1994). Hovedforskjellene i hva som betegnes som primær- og sekundærmarked ligger da som vi ser i hvilke mål eksportørene har satt seg for disse markedene og da følger også hvilke ressurser og virkemidler som benyttes. Man kan operere med både primær- og sekundærmarked i samme land.

Vi skiller mellom *etablerte markeder* og *investeringsmarkeder*. Etablerte markeder er kjennetegnet av at bedriften er godt etablert og at markedet dekker et betydelig omfang av bedriftens omsetning. Selv om Sweet ikke bruker uttrykkene primær- og sekundærmarked, kan man likevel snakke om at de prioriterer på denne måten. Skandinavia, som de regner som sitt hjemmemarked, vil da bli et etablert primærmarked. Av Sweets omsetning stammer om lag 60 % fra Skandinavia.

Investeringsmarkeder er markeder hvor bedriften har en etablert målsetning om å bli blant de ledende aktørene. Sweet har denne målsettingen for USA/Canada, og anser dette markedet som viktigste utemarked, selv om de ennå bare er i startgropa her. Denne typen marked krever langsiktighet, og det er derfor viktig at bedriften jobber ut fra klart definerte strategier før den begynner satsingen i slike marked. Det er også viktig at man har klart for seg hvilken rolle man vil at dette marked skal spille om man klarer å etablere seg. Skal markedet være et hovedmarked, eller et gjengjeldelsesmarked? Sweets eget hjemmemarked, Skandinavia, er så lite i forhold til USA/Canada at disse to markedene ikke kan måles opp mot hverandre på en slik måte. Å snakke om en strategi med bruk av gjengjeldelsesmarked gir derfor liten mening for Sweet. I tillegg er Sweet en mye mindre aktør enn de fleste av konkurrentene. For Sweet er derfor USA/Canada å betrakte som et potensielt hovedmarked. Også innen kajakk-/sommerdelen ses USA på som det potensielt viktigste markedet.

### ***Sekundærmarked***

Sekundærmarked kan også deles inn i ulike hierarki. At et marked defineres som sekundærmarked utelukker ikke god lønnsomhet. Et sekundærmarked er derimot kjennetegnet

av at man har lavere markedsandel, og at det dermed har mindre strategisk interesse enn et primærmarked.

For Sweets vedkommende vil Alpene; Frankrike, Østerrike og Sveits, på sikt få denne rollen. Dette er vel så mye begrunnet i markedenes potensial, som målt i innsats. Japan og New Zealand vil også ha en slik posisjon. New Zealand er, til tross for liten størrelse, likevel et interessant marked for Sweet. Det er fordi elvepadling er en relativ stor sport der, og dermed vil Sweet kunne utnytte en ”crossover” – effekt mellom sommer og vinter. Etter hvert er også Tyskland, Italia og Spania aktuelle land for Sweet. Innen sommersegmentet er foruten Tyskland og Frankrike også England et spennende marked for Sweet.

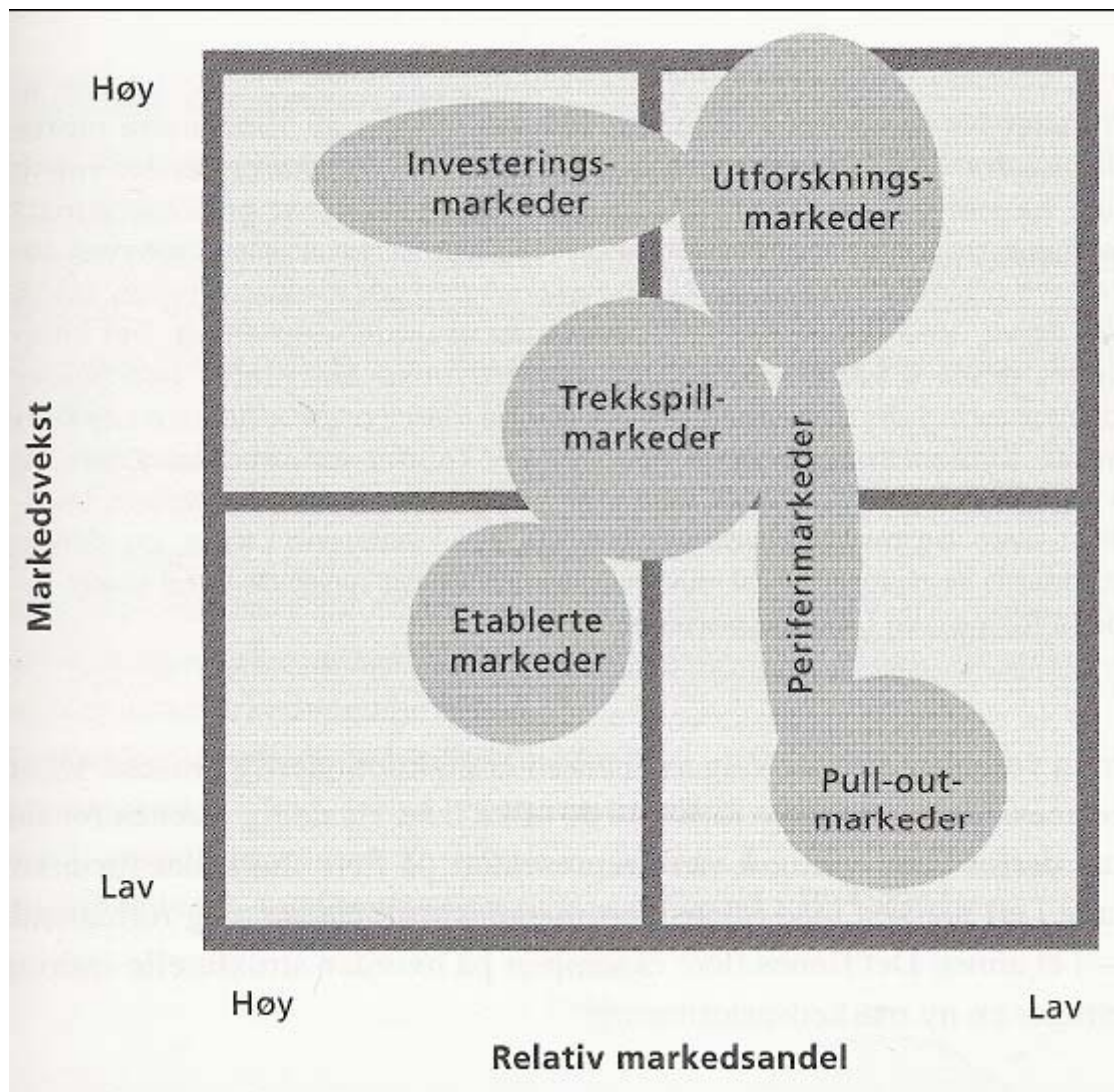
Siden markedene ansees som mindre strategisk viktige, er også ofte innsatsen som legges ned for å betjene markedet mindre regelmessig, og man kaller gjerne et slikt marked for et *trekkspillmarked*. Et eksempel på hvordan man utnytter et slikt ”trekkspillmarked” er at man differensierer prispolitikken for å utligne eventuell sesongbetont overkapasitet. Et sekundærmarked kan også benyttes som et *utforskningsmarked*. Ledelsen vurderer da fortløpende om markedet bør spille en viktigere rolle i bedriftens strategi.

Videre kan man ha *perifermarkeder*, som er kjennetegnet av at man kun svarer på forespørsler, men ikke har noe aktivt engasjement i markedet. På sikt kan dette være en status Øst Europa eventuelt kan få hos Sweet, hvis de velger å etablere seg der. I disse landene vil det være kun enkelte skisteder, samt visse butikker i enkelte byer som vil ha interesse for Sweet. Det vil dermed ikke kreve et stort engasjement om de velger å gå inn der. Til slutt har vi *pull-out* markeder som er et marked bedriften ønsker å trekke seg ut fra. Det er foreløpig av liten interesse for Sweet som ennå er i ferd med å etablere seg i de fleste markeder.

Hvordan et marked vurderes vil avhenge av faktorer som informasjonstilgang og nettverk man har i markedet, samt hvordan man vurderer ”ytre faktorer”, som politiske forhold, betalingsvillighet, transportforhold eller lignende.

### ***BCG- matrise til hjelp ved vurdering av marked.***

Man kan gjerne bruke BCG-matrisen til å vurdere markedene, og som en generell regel vil primærmarked befinne seg i venstre kant av en slik matrise, mens man har sekundærmarkeder til høyre. Unntaket vil eventuelt være investeringsmarked, som jo gjerne vil starte med lav markedsandel. Et etablert primærmarked kan i BCG – matrisen plasseres i samme ruten som man finner en ”melkeku” i en tradisjonell BCG - matrise, mens et investeringsmarked gjerne vil tilsvare en ”stjerne”. Eksempel på dette er vist under.



Figur 10: BCG-matrisen brukt til vurdering av markeder

Til slutt er det viktig å huske at markedsvalg er en kontinuerlig prosess. Økonomiske, markedsmessige og politiske forhold i de ulike land kan skifte, og føre til oppgang i et marked eller nedgang i et annet. Etter som bedriften utvikler seg internt i forhold til internasjonaliseringsprosessen vil også indre forhold kunne føre til skift i markedsfokus.

### Konsentrert markedsdekning.

Nå er det også en retning i litteraturen som peker på at det er mulig gjennom segmentering å behandle alle marked som primærmarked (Solberg 1999). Dette er handler om strategien *konsentrert markedsdekning*. Denne strategien innebærer at eksportøren etablerer visse nisjer i markedet, som alle representerer primærmarkeder. Dette bygger på at en har et *konsentrert tilbud*; med andre ord at man søker ett segment i markedet og spesialiserer seg på dette. Særlig i for Norske bedrifter er dette aktuelt. Det er flere grunner til det. Kostnadsnivået i



Norge er høyt i forhold til de fleste land norske bedrifter konkurrerer med. Dette fører til at man tvinges til å konkurrere om de kundene som setter kvalitet framfor pris. Videre er dette en mulig strategi for små bedrifter, med små ressurser til å satse på flere segmenter samtidig. Man må da heller velge seg ut noen spesielle og forsøke å få et grundig forfeste i disse. Endelig har Norge et relativt høyt utdannelsesnivå. Man bør derfor stase på utnytte dette gjennom industrier som krever høyt kompetanseinnhold.

Det er lett å kjenne igjen Sweet i særtrekkene ved Norge som taler for en slik strategi. De har foretatt en relativt smal segmentering innen vintersportsindustrien, både med tanke på kunder og kvaliteten de leverer. Videre er de er små. Særlig innen design og utvikling av produktene benytter de også kompetansen fra utdanningssystemet i Norge; de ble jo startet etter en eksamensoppgave innen industridesign.

Denne strategien har også visse faremoment. Noe ligger i at man knytter seg for tett opp til enkelte kunder, slik at disse får for mye makt som de kan utnytte til å presse eksportøren, blant annet på pris (Porter 1980). Dette vil være et lite problem for Sweet. Jeg skal komme tilbake hvordan de etablerer seg seinere, men de har unngått slike problem gjennom å være selektive med valg av utsalgssteder for produktene sine. Et annet faremoment er at segmentet kan forsvinne på grunn av ny teknologi eller gjennom sammensmelting med andre segment. Foreløpig er heller ikke dette et problem Sweet bør gi for mye oppmerksomhet.

En slik fokusstrategi innebærer at man oppretter inngangsbarrierer for potensielle konkurrenter (Besanko et al, 2004). Det finnes flere måter å oppnå inngangsbarrierer. For Sweets vedkommende er produktene av en slik art at de i seg selv inneholder få inngangsbarrierer. En kunde vil ikke oppleve byttekostnad ved å bruke andre klær eller kjøpe en annen hjelm. De kan derfor ikke låses til Sweet på den måten. Å sette i gang produksjon av klær eller hjelmer vil heller ikke være spesielt kostbart. Måtene Sweet kan oppnå inngangsbarrierer vil derfor gå på ulike måter å oppnå tillit i markedet. Gjennom å pleie kunderelasjoner og god distribusjon kan de oppnå et forhold til sine forhandlere. Den viktigste inngangsbarrieren for Sweet vil imidlertid være gjennom merkevarebygging.

Det hører også med at å etablere en nisje er tidkrevende. Det kreves mye informasjon både om totalmarkedet og markedsveksten, konkurransen generelt, styrker og svakheter relativt til konkurrenter spesielt, marginene man kan forvente, eller spesielle krav og forventinger i forhold til leveringer, produkttilpasninger eller oppfølging. Igjen ser vi at teorien nevner dette

området hvor Sweet er svake. Dette er informasjon som kan være vanskelig å finne, men i følge teorien, ser vi igjen at Sweet bør øke innsatsen på dette området.

## **Valg av inngangsstrategi.**

Når man har sett seg ut et marked, må man avgjøre hvordan man vil gå inn i dette markedet. Ved valg av hvordan man går inn i et marked bør man vurdere flere faktorer. Sentrale faktorer som må vurderes er bedriftens interne mål og ressurser, samt ytre faktorer som kundene og forhandlerstrukturen i det aktuelle marked, hvordan konkurransen arter seg i markedet og eventuell politisk risiko og spesielle sider ved lovverket i de aktuelle land.

Fra et teoretisk perspektiv er det to spørsmål man må forsøke å besvare gjennom valget av strategi i et marked:

- 1) I hvilken grad har bedriften ressurser til å kontrollere at produktene blir solgt til rett pris og i overensstemmelse med den profilen man søker å oppnå i markedet. Hvordan skal i så fall en slik kontroll foregå?
- 2) I hvilken grad kan man oppnå stordriftsfordeler i markedsføringen, og hvordan skal eventuelt de økonomiske gevinstene av dette fordeles?

Det første av disse spørsmålene har jeg også belyst i kapitlet hvor jeg vurderte Sweets merkevarebygging i forhold til etableringsstrategiene i utemarkedene.

Jeg vil starte med å kort nevne hvilke ytre og indre faktorer som må vurderes i henhold til valg av marked. De indre faktorene er de som ligger bak bedriftens internasjonaliseringsevne. Disse er gjennomgått tidligere.

Av ytre faktorer bør man ta for seg kunde- og forhandlerstrukturen. Hvilke innkjøpsrutiner har de, hvem tar beslutningene, får man lettere innpass om man benytter en lokal representant osv? Videre må man avdekke om det eksisterer mange kunde -leverandør relasjoner i markedet som det er vanskelig å bryte igjennom. Alt dette må vurderes opp mot bedriftens ressurser. Sweet føler selv at ryktet deres produkter har blant utøverne har bidratt til å få dem inn i butikkene. Vi har sett at de har klart å få tilgang til butikker uten å inngå store kjedeavtaler.

Dette leder inn til hvordan konkurransesituasjonen i markedet er? Hvor mange aktører er det? Hvor store er de, og hvilke relasjoner seg i mellom har de? Dersom det eksisterer store og

sterke aktører kan alternativene være å ”sneke seg inn” gjennom å etablere seg med smale nisjer hvor de etablerte aktørene ikke ser den nye aktøren som en stor trussel, og dermed ”lar deg i fred”. Som vi har sett i vintersportsindustrien har vi både store, tunge aktører og mindre nisjeprodusenter. Man kan til dels si at Sweet har ”sneket” seg inn på markedet i Skandinavia. Både det faktum at de har hatt relativt få produkt, og at Skandinavia i global målestokk er et lite marked kan ha bidratt til dette. Det er derfor et spørsmål om Sweet vil møte like lite motstand fra konkurrerende bedrifter ved etableringen i USA. Mye vil sikkert avhenge av hvor ”stort” Sweet går inn. Foreløpig skal vi se at de starter forsiktig. Når man så har opprettet gode relasjoner, kan man satse på en bredere front. Et avgjørende spørsmål her er hvorvidt den representanten man velger når man går forsiktig inn, er den rette til å fronte en seinere bred satsing. Et annet alternativ er ulike former for samarbeid med en allerede eksisterende aktør, som Sweet har valgt gjennom bruk av importør i Sveits. Her er ofte de kritiske spørsmålene knyttet opp mot kontroll og å sikre seg mot opportunisme fra samarbeidspartnere. Dersom markedet består av flere og svakere aktører, kan man satse bredere med en gang, og begrensingen ligger i stor grad i bedriftens interne rammevilkår. Til slutt må bedriften vurdere om det er lokale variasjoner i forhold til lovverk som må vurderes. Hvilke eierandeler av aksjeselskap er lovlige, finnes det begrensinger mot utenlandsk eierskap, eksisterer det politisk risiko eller andre spesielle faktorer man må ta hensyn til? Lovverket i USA angående agentens rettigheter var en av flere grunner for at Sweet opprettet et datterselskap i forbindelse med satsingen der.

De teoretiske utgangspunktene for valg av representasjonsform er inspirert av kjente økonomiske teorier som prinsippal- agent teori, transaksjonskostnadsteori, ressursbasert teori, samt teori om internasjonale investeringer. I flere av disse teoriene er opportunisme en av forutsetningene, og mye av det teoretiske perspektivet for valg av representasjonsform omhandler derfor måter å sikre seg mot opportunistisk oppførsel fra den lokale representanten. Teorien omhandler tre ulike metoder å kontrollere opportunistisk oppførsel:

- grad av integrasjon; I hvilken grad skal man eie det neste leddet i verdikjeden?
- valg av partner
- valg av styringsform

## **Sweets inngangsstrategi i et nytt marked.**

Måten Sweet går fram på ved sin etablering i USA/Canada er et godt eksempel på hvordan de tenker omkring dette. USA/Canada er et eksportområde Sweet prioriterer høyt å komme inn i. Som tidligere nevnt er all satsingen basert på markedsføringsstrategiene ”Inside Out” og ”Robin Hood”. Dette har også ledet fram til distribusjonsstrategien ”top stores at key locations”.

Sweet har allerede fått plassert varene sine i enkelte ”pilotbutikker” i USA og Canada. Nå er som nevnt satsingen i USA satt tilbake av at Sweet trakk tilbake hjelmer fra markedet i fjor, og derfor gikk med underskudd. Atle Enberget (18.7.2005) uttalte i sommer at han strengt tatt ”ikke hadde en krone å bruke på markedsføringsarbeidet i USA”.

Sweet viste seg fram for første gang i januar i 2005, på den årlige vintersportsmessen i Las Vegas. Denne messen arrangeres av SIA, som jeg tidligere har omtalt i forbindelse med markedsbeskrivelsen. Dette tilsvarer ISPO messen i München, hvor Sweet i 2003 ble kåret til ”beste internasjonale nykommer”. Atle Enberget sier Sweet har hatt stor nytte av sine besøk på ISPO -messen, og har fått mange gode kontakter og relasjoner der, samt konkrete avtaler. Messen i Las Vegas kom det ikke så mye konkret ut av, men formålet var i første rekke å vise seg fram, siden Sweet er ukjente i USA. De følte de ble lagt merke til, og fikk flere positive tilbakemeldinger på produktene. De satser på å skaffe seg flere konkrete kontakter på messen som kommer nå i januar 2006, da de nå er i en bedre posisjon for satsing, samt at de nå ikke i samme grad er ukjente.

Sweet har også inngått avtale med en agent. Han skal ta seg av både sommer- og vintersatsingen til Sweet. Sweet har med tanke på fremtiden opprettet et datterselskap i USA som leier tjenester av denne agenten. Bakgrunnen for å opprette dette datterselskapet er både på grunn av ansvar og rettigheter og kontroll. Nå er imidlertid Sweet mye mindre redd for opportuniste enn litteraturen på området er... Sweet føler de har fått tak i en dyktig agent, og at de har et godt samarbeid med han. Sweet har allerede reist over til USA, og har planlagt flere turer for å følge opp agenten. Videre utarbeider de strategier for arbeidet i felleskap. Sweet forsøker også her en ”norsk modell”, hvor ”sukkerbiten” ligger i langsiktige resultater. De satser på at modellen med datterselskap gjør at Sweet skal ha mulighet til å trekke agenten inn i selskapet om de vokser nok til at dette kan bli aktuelt. Samtidig tror de at prinsippet med et datterselskap gjør at Sweet beholder de kontaktene agenten oppretter om han av en eller annen grunn må slutte.

Agentens fokusområde i starten er å opprette en kontaktflate mot de viktigste butikkene, mot skiklubbene, mot skipatroljer på sentrale skisteder og å etablere et team av kjørere som skal kjøre for Sweet. I tillegg skal agenten gjennomføre innsalg, slik at Sweet er representert på de viktigste lokasjonene. Tidshorizonten er at Sweet skal være etablert i de beste og viktigste butikkene i løpet av en tidsperiode på 1- 1 ½ år. Deretter vil Sweet øke fokuset på annonser, synlighet på events og arbeide for å få utøvere med i filmer. Som vi ser er denne framdriften konsistent med hva jeg beskrev at de generelt gjør i markedsføringsarbeidet.

### ***Valg av integrasjon***

Denne delen av teorien er utarbeidet ut fra transaksjonskostnadsteorien. Den sier at jo større spesifikke investeringer man har, jo mer utsatt er man for opportuniste. For å unngå avhengighet av andre, og dermed redusere risikoen for opportuniste, bør man integrere de delene som omfatter spesifikke investeringer i egen organisasjon. På den måten minimerer man kontrollkostnader (Solberg 1999). Dette er et stort felt innen strategifaget. Besanko mfl. (2004) nevner frykt for spredning av privat informasjon, transaksjonskostnader og ikke minst relasjonsspesifikke investeringer som grunner for å ha intern kontroll. Relasjonsspesifikke investeringer er investeringer som har lavere alternativ nytte. Sweet kan ha litt spesifikke investeringer i sine partnere gjennom opplæring og støtte til arbeidet deres. Likevel er det nok i aller størst grad innen designen av produktene, at Sweet innehar spesifikk kompetanse og knowhow det er viktig å ikke miste. I forhold til vertikal integrasjon i forbindelse med markedsføringen ser vi derfor at integrasjon av flere ledd i verdikjeden er lite aktuelt for Sweet i den situasjonen de befinner seg i nå.

Som eksportør bør man søke å integrere dersom det er høy hyppighet i transaksjonene mellom eksportør og mellommann eller store verdier i omløp. Man søker gjerne å integrere når man kan utnytte stordriftsfordeler ved å eie. Overgangen fra en uavhengig mellommann til heleid datterselskap eller en annen form for bytte av partner kan imidlertid gi problemer. Nå viser det seg imidlertid at i praksis har datterselskaper i utlandet en tendens til å gå sine egne veier når det gjelder markedsføringsaktivitetene også når de er heleide (Prahaland og Doz 1981, Ghauri 1990). Solberg (1988) har også funnet at grad av integrasjon i internasjonale markeder ikke forklarer graden av suksess.

I praksis viser det seg at man søker eierskap og kontroll i større grad om man definerer markedet som primærmarked enn sekundærmarked. Videre viser det seg at bedrifter med store ressurser gjør dette gjennom å eie det utenlandske salgsledet, mens bedrifter med mindre ressurser gjerne velger agent foran distributør (importør) når de ønsker kontroll. (Solberg 1999) For Sweet sin del ser vi dermed at valget først og fremst står mellom agent og distributør. Sweet har, med få unntak, valgt å benytte agent. Teorien sier det gir større grad av kontroll. For Sweet, som er avhengige at produktene fremstilles som eksklusive kvalitetsprodukt, er det viktig å ha kontroll på hvilket image de blir tildelt i de ulike markedene. Jeg kommer tilbake til forskjellen på agent og distributør.

Vi ser derved at i Sweets økonomiske situasjon vil tett samarbeid med de ulike agentene og distributørene være et alternativ til å integrere disse leddene i egen organisasjon. I og med at Sweet har utøvere på sine team som er globalt kjent i markedene, kan de dessuten oppnå enkelte stordriftsgevinster i markedsføringen ved at disse frontes i flere marked.

### ***Valg av partner***

Det viser seg ofte at det spesifikke valget av lokal representant er minst like viktig som den formelle strukturen som knytter denne til den hjemlige organisasjonen. Det er gjennom denne representanten, uavhengig av tilknytningsform, at eksportøren skal gjennomføre sine markedsføringsaktiviteter, og valget av representant er derfor avgjørende. I tillegg er det ofte også knyttet utgangsbarrierer med å skifte partner dersom det viser seg at det er nødvendig. Slike utgangsbarrierer kan være knyttet til at man har brukt store ressurser til spesifikke investeringer, som opplæring eller felles profilering. Videre kan det være problemer knyttet til at kundene føler at de har relasjoner til representanten, og ikke det utenlandske firmaet. Som vist føler ikke Sweet at dette er et problem. De har stor tro på sine agenter, og mener å samarbeide godt med dem. Dersom Sweet vokser så mye at en omlegging av representasjonsformen til for eksempel eget salgskontor blir nødvendig, kan det imidlertid bli aktuelle problemstillinger om agenten føler sin posisjon truet. Teorien anbefaler da en viss grad av åpenhet omkring prosessen. Ved å opprettholde sitt gode forhold til agentene og importørene kan Sweet unngå disse eventuelle problemene.

Agentteorien har utviklet begrepet ”prekontraktuell opportuniste”. Dette begrepet innebærer at potensielle partnere kan søke å skjule informasjon eller hensikten med å inngå kontrakten før denne inngås. Slik prekontraktuell opportuniste kan gi seg utslag i at potensielle partnere ikke kan dekke et så stort kundegrunnlag som de gir inntrykk av, eller at de inngår avtalen for

å beskytte eksisterende leverandører, konkurrenter, som de allerede jobber for. Det er derfor viktig at man nøye undersøker den man planlegger å inngå samarbeid med. Det kan også lønne seg å ha en prøveperiode.

Undersøkelser viser at man oftere enn rasjonelt å vurdere flere ulike kandidater og deretter velge den man anser som best ut i fra gitte eller valgte kriterier, gjerne ender opp med å ”skli inn” i et samarbeid. Oftest innleder man et samarbeid med en partner man møter gjennom sitt nettverk eller blir oppsøkt av (Håkanson og Snehota 1995). Man bør likevel uansett gjennomføre undersøkelser med tanke på partnerens seriøsitet, hensyn og posisjon i markedet.

### ***Styring av partner.***

Ved hjelp av styring av partner snakker man om postkontraktuell opportuniste, som oppstår på grunn av mangel på sammenfallende interesser. Man reduserer denne opportunisten gjennom kontroll, organisasjonskultur og makt. Man styrer som regel med en kombinasjon av disse midlene, og hvilke strategier som er mest fremtredende avhenger av flere ulike forhold som målsetningen med markedet, bedriftskulturen, hvilke ressurser som legges ned og avhengighetsforholdet mellom partene. Kontroll viser seg gjerne i hvordan man utformer og følger opp markedsføringsplanen. Dette inkluderer rapportering og bruk av informasjonssystemer.

En god organisasjonskultur krever at eksportøren bygger opp et målfelleskap med sine partnere, og at dette skjer gjennom sosialisering og etablering av et sett felles verdier og normer. Disse vil bidra til å utvikle gjensidig tillit, som vil motarbeide opportunistisk adferd fra begge parter. Sweet ser ut til å velge denne innfallsvinkelen. De føler så langt at de har et godt samarbeid med sine utenlandske partnere, og har ikke opplevd nevneverdige problemer i forbindelse med kontakten med disse. De er opptatt av god kontakt, samt å ta agentene med på utarbeidelse av strategier. Vi ser derved at de er i stand til å skape de felles normene og målene som teorien etterlyser. Dette er, så lenge Sweet har siste ordet, en smidigere måte å utøve makt på enn ulike typer kontroll, som kan oppfattes negativt av samarbeidspartneren.

Makt kan defineres som at en part påvirker en annen part til å opptre på en måte som denne ellers ikke ville gjort. Vi har flere former for makt, og enkelte av disse formene vil også påvirke styringsformene kontroll og organisasjonskultur.

Uavhengig av hvilken styringsform som velges, vil styringen innebære kostnader. I den forbindelse er eksportørens ressurser en viktig variabel ved valg av inngangsstrategi. En bedrift med små ressurser og liten eksporterfaring bør ikke velge en inngangsstrategi som

innebærer store kostnader med kontroll av partneren. En slik bedrift vil ikke kunne sette av ressurser i form av ansatte og penger til å stadig kontrollere og følge opp sine partnere ute i verden. Videre vil de gjerne være ukjente med kulturforskjeller som kan være avgjørende i forhold til i hvilken grad de tre ulike styringsformene er effektive. Sweet har jo små økonomiske ressurser. De er derved avhengige av at deres partnere gjør en god jobb uten at de til enhver tid blir kontrollert. Også i henhold til Sweets ressurser ser vi derved at linjen med samarbeid med agentene om strategier for de ulike marked virker fornuftig.

Man har sett flere tilfeller av at nye eksportører har tatt i for hardt når det gjelder utvikling av styrings- og kontrollsystem når de skal opprette samarbeid med partnere i utlandet. På den måten har de avvist partnerens forventninger til etablering av tillit, og dermed mistet en del av potensialet som i utgangspunktet lå i samarbeidet, ved at de ikke har stolt på at partneren vil gjøre sin del av jobben uten at eksportøren bruker makt for å oppnå dette. Dette leder over til en del av kritikken mot både transaksjonsteori og agent- prinsipal teori. Den går på at den er bygd på negative premisser (muligheter for opportuniste), og dermed gjør partene så oppmerksomme på nettopp dette at de ender opp med å handle akkurat som teorien sier (Ghosal og Moran 1996). Solberg sier at også han har erfart at mange aktører har søkt å oppnå styring gjennom tiltak som skaper tillit og målfelleskap, men at det viser seg at man ofte må trå til med ”hardere midler” i omstillingsperioder.

Videre er det ikke bare fra eksportør til partner at det kan forkomme maktutøvelse. Det kan selvsagt gå begge veier. Jeg har tidligere vist at Sweet har liten om sine konkurrenter og markedsandeler og størrelse. I forhold til kontroll av agentene er det viktig at Sweet selv sitter med en del av denne informasjonen. Dersom agentene har betydelig større innsikt enn Sweet kan de oppnå en kunnskapsmakt som kan benyttes til å presse Sweet i den retningen de ønsker. Så lenge det er et tett samarbeid mellom Sweet og representantene vil nok dette unngås, men det er et punkt å være oppmerksom på. Ressursavhengighetsteori sier at kontroll med kritiske ressurser er nødvendig for å gjennomføre bedriftens strategi. Denne teorien kan bidra til å forklare at bedrifter som er spesielt avhengig av salg i et spesielt marked, vil knytte de kritiske ressursene som salgsapparatet i dette markedet er, inn i egen organisasjon for å oppnå størst mulig kontroll (Pfeffer og Salancik 1978).



## ***Egen produksjon i utlandet***

Et siste alternativ er selvfølgelig å unngå hele problemet med representanter ved å starte produksjon i utlandet ”i egen regi”. Dette som et alternativ til franchising og lisensiering. Både Internasjonaliseringsteorien (Buckley og Casson 1976 og 1985) og det eklektiske paradigme (Dunning 1977 og 1988), som slekter på transaksjonsteorien, forsøker å forklare direkte utenlandske investeringer gjennom behovet for kontroll og fordelene med selv å koordinere verdiskapende immaterielle eiendeler og ressurser. Særlig når det gjelder immaterielle verdier kan være vanskelig å fastslå reelle verdier, slik at det kan være mer lønnsomt å produsere selv enn å lisensiere eller franchise produksjonen.

Foreløpig er ikke Sweet så store at dette er aktuelt, men dersom de har suksess i Nord-Amerika, kan det jo være et punkt som kan bli aktuelt seinere. For eksempel at hjelmene til det Nord Amerikanske markedet settes sammen der.

## **Inngangsstrategier ved eksport (fra Norge)**

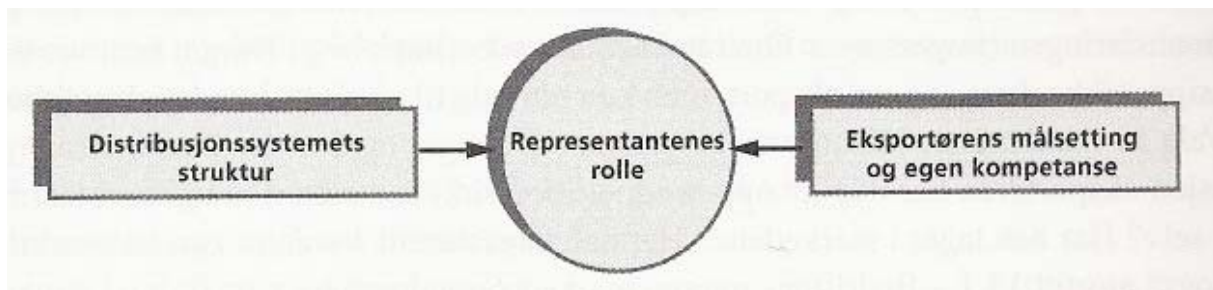
En distribusjonskanal kan defineres som ”de salgsledd produktet passerer fra produsent til endelig forbruker” (Solberg 1999). Den vanligste distribusjonskanal ved eksport er som følger; produsent, grossist, detaljist, kunde/forbruker. Mønsteret varierer litt med hensyn til bransje, avtagerstruktur, og målsetting i markedet. Distribusjonskanalen skal knytte eksportør og marked sammen, og dette innbefatter oppgaver som promotering og kontraktsinngåelse, transport, lagring og handelstekniske oppgaver i forbindelse med grensepasseringer, samt formidling av betaling og informasjon. I tillegg skal eksportøren ha informasjon om markedsutviklingen.

For Sweet, og andre eksportører, skal det svært mye til for at det er hensiktsmessig å utføre alle disse oppgavene gjennom egen organisasjon. Eksportøren vil derfor knytte til seg mellomledd som kan bistå i distribusjonsoppgaven. Alle disse utfører sentrale oppgaver, men det er kanskje representanten som står mest sentralt i forhold til selve markedsføringsarbeidet. Valg av representasjonsform vil avgjøre hvordan resten av distribusjonskjeden skal utformes. Valg av medlemmer i distribusjonskjeden vil også avgjøre hvordan eksportørens egen organisasjon må se ut for å gjennomføre de gjenværende oppgavene. Vi har derfor at etter at eksportøren har definert sin egen rolle, og etter at representant er valgt, vil de øvrige mellomleddene mer eller mindre gi seg selv. Det er likevel viktig at eksportøren setter seg inn

i hvilke tjenester de andre leddene i distribusjonskanalen kan tilby før han definerer sin egen organisasjon og velger type representant.

Jeg vil derfor nedenfor se på de aktuelle representasjonsformene for Sweet. Hvilke oppgaver de andre aktørene i distribusjonskjeden kan forestå, og valg mellom disse er gjerne av praktisk betydning, da de påvirker kostnadene ved eksport. De er imidlertid av liten strategisk og teoretisk betydning, slik at de vil ikke bli behandlet videre i denne oppgaven.

Teorien sier som vist ovenfor at valg av representant og representasjonsform avgjørende. Ved valget av representant er det viktig å kjenne de faktorene som avgjør representantens rolle i distribusjonskanalen.



**Figur 11: Representantens rolle i distribusjonskanalen**

Distribusjonssystemets struktur er diskutert ovenfor, og Sweets kompetanse og målsetting er også vist tidligere i oppgaven. Til gjentakelse; de sidene ved eksportørens målsetting som må vurderes er eksportørens ønske om markedsandeler og markedsposisjon, i hvilken grad eksportøren ønsker å styre markedsføringen, og hvilken profil eksportøren ønsker å ha i markedet. Solberg (1999) sier imidlertid at eksportørens målsetting er en faktor som ofte oversees og undervurderes ved valg av representant.

De ulike alternativene for representasjon en eksportør kan velge er eksporthus og eksportagent, importør/distributør, agent, eget salgskontor eller eksport uten representasjon. Sweet benytter importør i Sveits, ellers agent. Jeg vil derfor ikke i stor grad gå inn på de andre representasjonsformene.

## **Importør**

Sweet benytter seg av importør i Sveits. Dette fordi de har funnet en importør med en portefølje av produkter som sammenfaller godt med Sweet. Denne importøren har også i følge Sweet et meget godt nettverk, og er godt kjent i Sveits. Rent formelt operer en importør i eget navn og står som direkte kjøper av produktet. Dermed overtar importøren den videre markedsføringen og det finansielle ansvaret. Importøren tar seg dermed av de neste oppgavene i distribusjonskanalen, inkludert service. Godtgjørelsen er i form av avanse av videre salg.

Til tross for at eksportørens finansielle risiko lettes ved at importøren har det videre ansvaret, gjør eksportøren seg samtidig finansielt avhengig av en kunde i markedet. Videre har eksportøren i prinsippet ingen kontakt med det neste leddet i salgskjeden og den endelige bruker. Siden godtgjørelsen er i form av avanse, vil det være vanskelig for eksportøren å drive aktiv prispolitikk overfor det neste leddet i kjeden. I visse marked er det til og med ulovlig. Det er imidlertid likevel naturlig at det foregår et samarbeid om prispolitikken. For Sweet betyr det at de må være ekstra påpasselige med at importøren er inneforstått med den profilen merkevaren Sweet skal ha, da de formelt sett har lite de skulle sagt.

En vanlig type importør er en grossist som tar inn flere varer innen samme bransje. Importøren Sweet har knyttet til seg i Sveits tar inn flere merker, og porteføljen av merker denne tar inn regner Sweet som en av importørens styrker.

Et element man må være bevisst på om man velger seg en importør som representasjonsform er at siden importøren har ansvaret for det videre markedsarbeidet, vil det ved en eventuell oppsigelse av kontrakten være importøren som sitter med kunderegisteret og markedskjennskapen. Slikt vil som regel la seg løse om avslutningen av samarbeidet foregår i ”fredelige former”, men det er et moment å ta hensyn til om eksportøren ved et seinere tidspunkt antar at han vil komme til å endre distribusjonsform. Om Sweet blir svært store, kan jo endring av distribusjonsform bli aktuelt. Foreløpig er det ikke et aktuelt tema.

## **Agent**

Agenten har som hovedoppgave å promotere salget, formidle salg og holde eksportøren orientert om markedsforholdene. Agenten er dermed en representant i ordets rette forstand, da han formidler salg i eksportørens navn, og for eksportørens regning.

Dersom eksportøren velger å bruke en agent, må han selv overta de andre funksjonene i distribusjonssystemet, eller overlate disse til andre mellomledd. Det hender imidlertid at agenten står for enkelte deler, som for eksempel lager. Det hender også at agenten har et visst delkredereansvar. Dette varierer imidlertid med bransje og marked. Agenten betales i form av provisjon, gjerne i proporsjonal sammenheng med volumet. Her er det viktig at Sweet har avtaler med agentene som fører til at disse ikke presser volum på vegne av pris. I Sweets oppbygging av image, er pris en av de faktorene som signaliserer kvaliteten.

Siden agenten representerer eksportøren vil valg av agent som representant føre til at eksportøren får direkte kontakt med det neste salgsleddet i distribusjonsmønsteret, kundene. På den måten kan eksportøren i større grad styre markedsføringen selv. Som nevnt ovenfor er det en fordel for Sweet som skal etablere en merkevare.

Man velger gjerne å benytte agent i markeder hvor eksportøren ønsker en relativt aktiv bearbeidelse. Det er vanlig at agenten er et lite firma med godt kjennskap til både produkt og markedet, samtidig som kundene kjenner godt til agenten. I tillegg er å bruke agent regnet som en relativt rimelig måte å etablere eksportvirksomhet på. Det er derfor fordelaktig å bruke denne formen som inngangsstrategi for Sweet som har relativt små økonomiske ressurser.

Å bruke agent er også fordelaktig ved at eksportøren kommer i direkte kontakt med sine avtagere, delvis ved betaling og delvis ved vareforsendelser, tilpasninger eller eventuelle problemer. I tillegg vil eksportøren også i sterkere grad enn ved bruk av importør være engasjert i markedsføringsarbeidet. Bedriften vil derfor kunne flytte seg raskere opp lærekurven. På mange måter anses agenten som en del av egen organisasjon ved at man kommer så nær det neste leddet i distribusjonskjeden (Bello og Lohtia 1995). For Sweet sin del er momentet med å flytte seg oppover lærekurven av stor viktighet, da de som bedrift å regne fortsatt er unge og uerfarne.

De negative sidene ved å bruke agent er at agenten lever av provisjon og dermed kan bli mer opptatt av volum enn av pris og fortjeneste for eksportøren. Man kan dermed risikere at agenten knytter seg opp til "feil" kunder for å få stor avsetning. Dette kan man gardere seg mot ved valg av agent, samt ved å legge inn kontraktsklausuler som at betalingen må være kommet inn før provisjonen utbetales.

En annen ulempe er at om en situasjon oppstår der det er ønskelig å bryte samarbeidet med agenten, kan dette være vanskelig da agenten ofte er svært godt beskyttet av de ulike lands

agentlovgivning. Det er dermed ikke bare, bare å bytte ut agenten om denne ikke gjør en god jobb.

Som vi ser er agent Sweets foretrukne representasjonsform. Unntaket er som nevnt Sveits, siden Sweet er så fornøgd med den importøren de samarbeider med der. Det er imidlertid bare i USA at de har opprettet et datterselskap som leier tjenester av agenten. I Østerrike og Frankrike går kontakten også formelt direkte med Sweet. Kontroll på aktivitetene er blant Sweets egne argument for å benytte agent. I fremtiden å kunne knytte agenten mer inn til Sweets organisasjon er også et argument.

## **Oppsummering og konklusjon.**

### ***Markedsorientering.***

Tidligere i oppgaven refererte jeg Kotler og Bloms (1999) definisjon av markedsorientering. Den sier at ”markedsorientering er basert på en oppfatning om at nøkkelen til å oppnå organisasjonens mål er å klargjøre behov og ønsker hos målgruppene, og å skape og levere behovstilfredsstillende tilbud mer effektivt enn konkurrentene.” Også Solberg (1999) er opptatt av markedsorientering, og sier at i internasjonale marked er markedsorienterte holdninger avgjørende for fremgang. Kotler (1994) skriver om markedsorientering at begrepet består av fire bærebjelker; fokus på markedet, kundeorientering, koordinert markedsføring og lønnsomhet. Man skal starte med et klart definert marked, for deretter å fokusere på kundebehovet, koordinere alle aktivitetene som angår kunden, for dermed oppnå lønnsomhet gjennom fornøgte kunder. Solberg (1999) skriver at en markedsorientert bedrift er orientert mot det som skjer i markedet, hvor kunder, konkurrenter og bedriften selv sameksisterer i dynamiske markedsomgivelser. Videre påpeker han at markedsorientering innebærer evnen til å fange opp markedsinformasjon og til å videreføre denne informasjonen i konkrete beslutninger og handlinger.

Vi ser at en god del av analysen av Sweet kan knyttes opp til denne definisjonen av markedsorientering. Jeg vil derfor oppsummere diskusjonen så langt ved å løst knytte den opp mot kravene for at bedriften skal være markedsorientert.

### ***Markedet***

Kotler (1994) fokuserer mest på definisjon av målgruppen og spesifikk henvendelse til denne, når han omtaler fokuset på markedet. Her har vi sett gjennom oppgaven at Sweet er flinke. De definerte allerede i oppstarten av selskapet hvilket segment de skulle satse på. Jeg har referert Grøndal (2005) som indikerer at de når svært godt ut til sitt segment her i Norge. Gjennom diskusjonen av utøverteam, av merkevarebygging og av Sweets ”Robin Hood” og ”Inside Out” har vi sett at Sweet tilpasser sin markedsføringsstrategi både til sine egne ressurser og til hva som forventes i bransjen. Et av Sweets slagord er ”core is more”, som beskriver hvordan de henvender seg til ”kjerneutøveren”. Gjennom diskusjonen omkring merkevarebygging har vi sett at dette er en rett strategi for dette markedet, og at den kan bli enda viktigere i framtida. Grunnen ligger i at markedet Sweet henvender seg til er svært livsstilsorientert. Det er unge

mennesker, som er opptatt av at de selv og merkene de har på deg skal fremstå som autentiske.

I tillegg er actionsport markedet kjennetegnet av vekst. Idrettene som faller innunder actionsport paraplyen er i ferd med å gå fra å være subkulturer til å bli ”mainstream” - aktiviteter. Dette medfører at flere og flere kommersielle aktører kaster sitt blikk på dette markedet. Både actionsportmiljøet, og derved den omkringliggende industrien har klare globale trekk. Man har globale helter. Felles mote og verdier preger miljøet på tvers av landegrenser. Derved ser vi også at store aktører kan høste stordriftsfordeler gjennom markedsføringen ved å kunne levere identiske produkter og kjøre nokså identiske markedsføringskampanjer i de ulike geografiske markedene. Samtidig har vi fortsatt en rivende utvikling i flere av disse idrettene, noe som gir plass til nye segmenter, og vi ser stadig nye bedrifter som vokser opp for å dekke disse segmentene. Dette har ført til en industri med to parallelle trender. På den ene siden har vi den nevnte oppblomstringen av stadig nye bedrifter. De flinkeste av disse aktørene, som Burton Snowboards, har vokst seg til store multinasjonale konsern. Israel mfl (2002) finner at en av suksessformlene for Burton, er at de hele tiden har klart å framstå som et ”ekte snowboardselskap”.

Den parallelle trenden er at de store, globale aktørene konsoliderer og vokser. I tillegg har vi sett at etter hvert som actionsport vokser kaster også store multinasjonale aktører som Nike og Adidas inn i markedet.

Med denne utviklingen kan Sweets slagord ”core is more” kan bli enda viktigere i framtiden. Sweet var blant de første aktørene som hadde en hjelmdesign spesialtilpasset frikjøring på ski og snowboard. Deres historie har også bakgrunn i gründernes egen idrettsbakgrunn. I Skandinavia har som nevnt dette gitt Sweet en solid posisjon. En fortsettelse og tydeliggjøring av denne profilen også internasjonalt vil bidra til at de skiller seg fra konkurrentene. De vil dermed fremstå som ”et autentisk actionsportselskap”, ikke som en stor aktør som kun kommer inn for å kapre sin del av fortjenesten. Salomon og andre skiprodusenter fikk jo dette ryktet i snowboardmiljøet for noen år siden, og det er svært få av dem som har klart å kapre store markedsandeler i snowboardmarkedet i ettertid.

Vi har også sett at Sweet fra dag en har hatt klare planer for produktutvidelser og ekspansjon i geografiske markeder. Vi har sett gjennom diskusjonen omkring merkevarer at Sweets i Skandinavia er i en posisjon hvor de kan hente ut verdier ved å utvide produktporteføljen.

Den etablerte posisjonen merkenavnet Sweet har gir positive ringvirkninger og letter introduksjonen av nye produkt. Vi ser at ulike innfallsvinkler i litteraturen fører til ulike anbefalinger av hvorvidt man bør introdusere tilsvarende produkt i nye segment eller nye produkt i segment hvor man er etablert. Jeg kommer derfor ikke med noen klar anbefaling her.

Vi har også sett at Sweets distribusjonsstrategi så langt har vist seg å være en suksess, og har bidratt til å etablere Sweets image som en litt eksklusiv produsent av ”high-end” beskyttelsesutstyr. Ved å begrense tilgjengeligheten til utvalgte lokasjoner, samt at de har fått innpass i de beste butikkene på disse stedene, gir dette sammen med den relativt høye prisen et godt signal om eksklusivitet og kvalitet. Sweet tror selv at deres posisjon blant kjerneutøverne har bidratt til at de så lett har fått innpass i de butikkene de ønsker å være representert i. Sweet er svært opptatt av kvaliteten på produktene sine, og har latt kvaliteten og kostnadene på produktet styre fastsettelsen av priser i like stor grad som strategiske valg. Det er derfor viktig at distribusjonen og øvrig markedsføringsarbeid samsvarer med de signalene prisen gir. Videre har denne eksklusiviteten også gitt, og gir, Sweet tid til å bygge opp bedriften. De er opptatt av å vokse organisk, og har ikke ressurser i ryggen til å pøse ut produkter i en massiv skala. Vi ser også at Sweet har godt gjennomarbeidede målsetninger og strategier. Disse er godt tilpasset Sweets situasjon og størrelse. Vi har imidlertid sett at både Dollinger (2003) og Kotler og Blom (1999) etterlyser et klarere tidsaspekt og større fokus på økonomiske mål enn det Sweet uttrykker. Samtidig har Sweets satt seg klare strategiske mål allerede fra oppstarten av, både i henhold til internasjonal ekspansjon og produktutvidelser. Jeg har derfor vist at de har unngått en del av de typiske ”nybegynnerfeilene” Bakka modellen advarer mot.

### ***Kundefokus***

Også kundene ser ut til å være fornøgd med kvaliteten på Sweets produkt. De har vunnet en rekke kåringer og priser for produktene sine. Disse prisene har de fått både av magasiner, av bransjen selv (ISPO 2004) og av aktører utenom bransjen, som Norsk Designråd. Dette tyder på at deres designkvalitet er god. Designkvalitet defineres som samsvar mellom produktets spesifikasjoner og kundenes behov (Stemsrudhagen 2005). Evnen til innovative løsninger og kreativ design sammen med høy kongruensskvalitet, er nok et av Sweets største konkurransefortrinn. Kanskje det største. Kongruensskvalitet beskriver i hvilken grad



produktet samsvarer med spesifikasjonene (Stemsrudhagen 2005). At de som står for denne jobben i Sweet er blant gründerne, og at deres samarbeidspartner på feltet, Abry Design, har eierinteresser i Sweet, og hjalp dem i oppstartsfasen, er med på å sikre at tilgang til disse ressursene også i framtiden. Kotler (1994) sier at kundeorientering innebærer at bedriften klargjør behov ut fra kundens synspunkt, ikke ut fra sin egen oppfatning. Man bør ha tilfredse kunder da disse kjøper produkt fra bedriften igjen, og kjøper gjerne også andre produkt fra bedriften. I tillegg gir de bedriften positiv omtale, noe Sweet er avhengige av om deres "word of mouth" strategi skal lykkes. Dessuten lar de seg i mindre grad påvirke av konkurrentenes tilbud. Dette har jeg diskutert også i forbindelse med merkevarebyggingen. Jeg har referert Grøndal (2005) som konkluderer med at Sweet har fornøgte kunder og et godt rykte i markedet. Sweet benytter også utøverne de sponser til å komme med tilbakemelding på produktene. De har derfor god mulighet til å opprettholde kontakten med brukerne og utvikle gode produkter også i framtiden.

### ***Intern koordinering***

Oppsummeringen til nå har vist at Sweets planer for markedsføring og etablering internasjonalt henger godt sammen med både deres ressurser og kravene fra markedet. Kotter (1994) er også opptatt av de interne prosessene som kreves for å tilfredsstillende kravene markedsorientering krever. Sweet er enda så små at man unngår konflikter mellom avdelingene, i tillegg er gründerne ansatt i bedriften, slik at ingen kan betvile de ansattes motivasjon og ønske om suksess. Dermed stiller også hele bedriften seg bak den internasjonale satsingen, og jeg har i oppgaven kommet fram til at på de fleste områder som kreves har også Sweet den kompetansen som kreves.

### ***Konkurrenter***

Det Sweet imidlertid kan forbedre er kjennskap til konkurrenter og marked. Jeg vil hevde at Sweet har god kjennskap til kundene sine og hva som rører seg i idrettsmiljøene. De har imidlertid minimal kjennskap til total markedstørrelse og påfølgende markedsandeler i de ulike markedene. De kjenner også i liten grad til konkurrentens økonomiske muskler og hvem som står bak flere av selskapene. Jeg har i oppgaven vist flere eksempler på hvorfor dette er et område Sweet bør forsøke å øke sin innsikt i. En begrunnelse ligger i at Sweet nå er i ferd med å etablere seg i hjemmemarkedet til flere av sine viktigste konkurrenter. USA og Canada

er også det markedet Sweet selv anser som det viktigste markedet for det segmentet de henvender seg til. Selv om jeg vet at enkelte kjernemiljø i disse landene kjenner til Sweet, har de ikke samme posisjon og status der som de har her hjemme. Sweet sier selv at de tror at en del av grunnen til at de så lett har fått innpass i de butikkene de ønsker er at statusen i miljøet har ført til press på butikkene til å ta inn Sweet produkter. Når vi vet at sportsbransjen er sammen med dagligvarebransjen den industrien hvor leverandørene strekker seg lengst for hylleplassering og tilgang til butikker, betyr det at Sweet kan møte større problemer med å få innpass i dette markedet. Kjennskap om konkurrentenes økonomiske muskler og praksis i å møte konkurranse kun hjulpet Sweet til å forberede seg på hva de eventuelt kan komme til å møte. Sweet selv har små økonomiske muskler målt opp mot flere av sine konkurrenter, og er en liten bedrift i internasjonal målestokk. De kan derfor ikke sette hardt mot hardt økonomisk. Nå må det selvsagt tas med her at Sweet operer i et marked med differensierte produkter, og at de kan minske konkurransen gjennom merkevarebygging. Rein økonomisk konkurranse har også mindre effekt i marked med differensierte produkt, noe som også er i Sweets favør.

Diskusjonen har også vist, gjennom Bakka- modellen og drøftingen av Sweets strategiske alternativ, at de nå er i ferd med å etablere seg i en posisjon hvor kjennskap om konkurrentene blir viktigere. Etter hvert som Sweet vokser vil de naturlig nok bli en større trussel for de andre aktørene i markedet. I kapitlet "Sweets strategiske alternativ" fant jeg at litteraturen hevder at i dagens situasjon er posisjonering og nettverk avgjørende for suksess. Videre fant jeg at for å opprettholde og styrke denne posisjonen vil derfor kunnskap om konkurrentenes teknologi og kostnadsnivå være viktig kunnskap. Jeg har diskutert hvorvidt Sweet kan kalles en nisjebedrift eller ikke, vi har i oppgaven sett av informasjon om konkurrenter i litteraturen trekkes fram som avgjørende både ved opprettholdelse og bearbeiding av smale nisjer og av breiere segment.

Sweet selv understreker at deres konkurrenter "ikke akkurat er ukjente", slik at de føler de har en viss kontroll. Mange av Sweets konkurrenter er ikke børsregistrerte og har dermed ikke rapporteringsplikt om økonomiske tall. De fleste er også inne i flere marked og nisjer hvor de ikke konkurrerer med Sweet Protection. Sweet sier derfor at alle tall de til nå har kommet over omkring i markedsstørrelse og markedsandeler er usikre siden de kun er anslag. De har derfor valgt å bruke mer energi på de faktorene de selv kan påvirke enn å skaffe informasjon om konkurrenter. Det betyr ikke at de ikke er interessert i informasjon, men at Sweet føler at de har for lite utbytte av å bruke mye tid og ressurser på å forsøke overvåke konkurrenter. Jeg har i arbeidet med oppgaven oppdaget at relevant markedsinformasjon er svært vanskelig å

skaffe. De fleste salgstall og statistikker forteller om totalmarkedet, men skiller ikke mellom de ulike segmentene. Da litteraturen likevel understreker viktigheten av slik informasjon, er nok konklusjonen at dette er blant de områdene Sweet har størst forbedringspotensial. Solberg (1999) viser til undersøkelser som konkluderer med at bedrifter som vektlegger markedsinformasjon fra eksportmarkedene og aktivt bruker denne informasjonen viser til bedre eksportresultater enn bedrifter som fokuserer mindre på dette. Dette henger sammen med hva jeg refererte i kapitlet "Holdninger" om at vellykkede eksportører viser seg å bruke minst like mye tid på forholdet til representanter og kunder som på ren produktutvikling.

### ***Lønnsomhet***

Målet med markedsorientering er at bedriften skal oppnå sine mål. For private virksomheter ligger det implisitt at dette er økonomisk fortjeneste (Kotler 1994). Som vist i oppgaven har Sweet små økonomiske ressurser relativt til sine konkurrenter. Vi så at de hadde et lite overskudd i 2003 som ble snudd til underskudd i 2004 da de trakk tilbake Trooper hjelmene fra markedet. Dette førte også til at bedriften selv sier de ble satt om lag et år tilbake i forhold til satsingen i Nord - Amerika. De er nå i rute igjen, og har både overskudd og en økt omsetning i 2005. Episoden med Trooperhjelmene viser likevel at Sweet i den nåværende situasjonen er sårbare økonomisk. Jeg har i oppgaven vist at de er gode til å ta hensyn til dette, og at målsetninger, markedsførings- og distribusjonsstrategiene er godt tilpasset Sweets situasjon. Sweet gjør også mye rett i byggingen av en merkevare, og har en takt på utviklingen av nye produkt som både er tilpasset så vel posisjonen de har oppnådd i merkevarebyggingen som i den generelle situasjonen. De sier selv at de nå er kommet i en posisjon (i Skandinavia) hvor de kan utnytte posisjonen til å introdusere produkt tilpasset bedre marginer og større volum (Enberget, presentasjon 2005). I dag ligger Sweet på et dekningsbidrag mellom 35 og 40 %, med litt variasjoner avhengig av marked og produkt (Enberget 9.8.2005).

I kapitlet om merkevarebygging kom det fram at Sweet har klart å etablere et riktig image og en solid posisjon her i Skandinavia. De har med gode produkter og rett markedsføring lagt grunnlaget for en solid posisjon her hjemme. Deres store utfordring er å også klare å skape en tilsvarende posisjon i utemarkedene. Allerede i dag har de over halvparten av omsetningen fra eksportmarkeder, og dette er en andel som øker.

Sweet er godt fornøgd med sine representanter i eksportmarkedene, og samarbeider godt med dem. Det er en avgjørende faktor for suksess. De har også en overordnet modell for både

distribusjon og markedsføring ved inngang i nye markeder. Siden actionsport miljøet i stor grad er en global kultur, vil denne ”oppskriften” trolig kunne bli en suksess igjen. Det avhenger imidlertid av at de kjenner og forstår de nye markedene de går inn i slik at de kan foreta de nødvendige justeringer. Igjen ser vi altså at kunnskap og markeder er viktig.

### ***Avrundning.***

Alt i alt synes jeg Sweet har et godt fundament å bygge videre på. Sweet er flinke på flere sentrale områder. De er spesielt dyktige på produktutvikling, men er også konsistente og dyktige på merkevarebygging. Sweets strategier og planer er gjennomarbeidete og dessuten godt tilpasset Sweets ressurser og størrelse. Sweet kan vel sies å være en suksesshistorie til nå. Oppgaven har vist at Sweet bør skaffe seg bedre kunnskap om konkurrenter og markedsforhold, med ved å ta tak i dette er kan Sweet Protection bli en enda større suksesshistorie i fremtiden.

## Referanser

Aaby, N.E. og Slater, S.F. (1989) Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, vol. 6, 4, 1989.

Aaker, D. (2000). **Brand Leadership**. Simon and Schuster Ltd. London.

Aaker, D. (1991). **Managing Brand Equity**. John Wiley and sons Ltd, New Jersey

American Medical Association (AMA), (2005): **Helmets for Recreational Skiing and Other Winter Sports in Children and Adolescents**, [http://www.ama-assn.org/apps/pf\\_new/pf\\_online?fn=browse&doc=policyfiles/HnE/H-10.973.HTM](http://www.ama-assn.org/apps/pf_new/pf_online?fn=browse&doc=policyfiles/HnE/H-10.973.HTM) (2005)

Appleton, Josie: **What's so extreme about extreme sports?** <http://www.spiked-online.com/Articles/0000000CAD26.htm>, 30.august 2005.

Astrup, B.M. og Eckbo V.H. (1983) **Salgsetablering i utlandet**. Aas og Wahl AS.

Austin, Ian; **Local skier, CSA team up to certify ski and snowboard helmets**, The Province, 15.1.2004., [http://www.skihelmets.com/News\\_article\\_template.ASP?ID=73](http://www.skihelmets.com/News_article_template.ASP?ID=73)

Bakka, B. (1973); **Internasjonaliseringsprosessen i norsk industri**. Paper presented at the yearly business seminar at the Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.

Barrie, Elisabeth (2006): **Til vær's uten sydvest**. A-magasinet nr 1, 2006, Aftenposten 6.1. 2006.

Bello, D.C. og Lohtia, R.(1995) **Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nr 2, 1995, s 83-93.

Benito, G og Gripsrud, G. (1992) The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choice or Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, vol 23. 1992.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. og Schaefer, S. (2004) **Economics of Strategy**, 3rd Edtition, Wiley.

Brealey, Richard A. og Myers Steward C. (2003) **Principles of Corporate Finance, seventh edition**. International edition. McGraw-Hill.

Buckley, P.J. og Casson, M.C. (1976) **The Future of Multinational Enterprise**. Macmillan, London og Holms Meyer, New York.

Buckley, P.J. og Casson, M.C. (1985): **The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Papers**. Macmillan, London.

Cateora, Philip R. (1987): International Marketing. Sixth edition. Irwin.

Colbjørnsen, Tom. Forelesningsnotater i str400, NHH, 4/10.2004.

Dagens Næringsliv (2004): **Bomser med hjelmlengsel**. 30.1.2004.

Dollinger, Marc J. (2003), **Entrepreneurship- Strategies and Resources**. 3<sup>rd</sup> edition: Prentice Hall

Dunning J.H. (1977): **Trade, Location of Economic Activity, and the Multinational Enterprise: The Search for an Eclectic Approach**. Ohlin, B., Hesselborn P.O. og Wiskman P.E. (red); The International Location of Economic Activity. Macmillan, London.

Dunning J.H. (1988): **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible Extensions**. Journal of International Business Studies, vol 19, nr 1, 1988.

Ebbestad, Vegard (2005): SideCut AS, Samtale 26.11. 2005.

Enberget, Atle (2005) Sweet Protection AS. Presentasjon av selskapet, utarbeidet våren 2005.

Enberget, Atle (2003) Sweet Protection AS. Presentasjon av selskapet fra 2003.

Enberget, Atle (2005). Samtale ved besøk i Sweets lokaler i Trysil. 18.7.2005.

Enberget, Atle (2005): E-post 22.9.2005

Enberget, Atle (2005): E-post 9.8.2005

Enberget, Atle (2005): E-post 8.10.2005

Enberget, Atle (2005). E-post 27.11.2005.

Enberget, Atle (2006). E-post 4.1.2006

Egedius, Tonje. (2005): **Generasjon Y**. A-Magasinet, Aftenposten 18.11.2005.

Finstad, Mirja C. (2005): **Skaderapport: Snowboard**. UltraSport nr 94/ nr 7, november 2005

Finne, Karianne. E-post 26.10.2005. Leder for Ekstremsportveko på Voss.

Ghauri, P.N. (1990) **Emergence of New Structures in Swedish Multinationals**, R.S Farmer (red.): Advances in International Comparative Management. JAI Press Inc. Greenwich, Conn.

Ghosal, S. og Moran, P. (1996) **Bad for Practise: A Critique of the Transaction Cost Theory**. Academy of Management Review, nr 1 1996, s 13-47.

Grøndal, Ove (2005): Diplom/Bachelor oppgave om Sweet Protection ved Norges Varehandelshøyskole.

Hagen, Kåre P.; Heum, Per; Haaland, Jan I.; Midelfart Knarvik, Karen Helene; Norman Victor D. (2002): **Globalisering, næringslokalisering og økonomisk politikk**. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Hovland, Kirsti (2005): **Ekstrem - sporty utvikling på norsk design**. Verdens Gang, 3.12.2005.

Hudson, Simon (2000), **Snow Business. A study of the international ski industry**. Cassell, London.

Håkanson, H. og Snehota, I. (1995) **Developing Relationships in Business Networks**. International Thomson Business Press.

Israel, T, Knee A, Michel A, Rambaldi B. (2002): **The Snowboard Innovation**, Project in High Tech Entrepreneurship and Strategy. Insead MBA programme, February 2002.  
([http://scholar.google.com/scholar?hl=en&lr=&q=cache:zF1NYWmv74kJ:faculty.insead.edu/adner/projects/snowboard\\_final.pdf+%22winter+sports+industry%22%2Bconsolidation](http://scholar.google.com/scholar?hl=en&lr=&q=cache:zF1NYWmv74kJ:faculty.insead.edu/adner/projects/snowboard_final.pdf+%22winter+sports+industry%22%2Bconsolidation))

Jakobsen, Erik W og Lien, Lasse B. (2001). **Ekspansjon**, Gyldendal Norsk Forlag AS 2001

Johanson, J og Vahlne, J.E. (1977): **The Internationalization Process of The Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments**, Journal of International Business Studies, nr 8 (2) 1977.

Johanson, J. og Wiedersheim-Paul, F. (1975): **Internationalism of the Firm: Four Swedish Case Studies**. The Journal of Management Studies, nr 12 oktober 1975.

Karlsen, Henning (2002): **Sponsing som verktøy i merkevarebyggingen**. Brand Mangement Group. <http://www.brandmanagement.no/merkevareutvikling/hoyre/dbaFile12120.html>

Karlsen, Henning (2003): **Corporate Branding- En teoretisk betraktning**. Brand Management Group.

<http://www.brandmanagement.no/merkevareutvikling/hoyre/dbaFile12111.html>.

Keller, Kevin Lane (1993): **Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity**, Journal of Marketing, Vol. 57. (Januar 1993), s 1-22.

Kotler, Philip. (1994): **Marketing Management**. Prentice Hall.

Kotler, Philip og Blom, Svein -Erik (1999): **Markedsføringsledelse**, 4.opplag. Universitetsforlaget, Oslo; Prentice Hall International, London. (original tittel: Marketing Management, 7. edition)

Kotler, P. og Bloom, P.N. (1994) **Marketing Professional Service**. Prentice Hall Inc, New Jersey.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John og Wong, Veronica (1996): **Principles of Marketing**, The European Edition. Prentice Hall Europe.

Kotter, John P. (1996): **Leading Change**, Harvard Business School Press.

KSL Radio, Salt Lake City UT; **Getting Skiers to Wear Helmets**, 12.3.2004, <http://www.skihelmets.com/newsd.asp?ID=94>

Langran, Mike, (2005); **Helmets on the slopes..., Heads you win?**, <http://www.ski-injury.com/helmet.htm>, ©1999-2005.

Lee, W.-Y. og Brasch, J.J. (1978) **The Adoption of Exports as an Innovative Strategy**; Journal of International Business Studies, vol 9.

Løvaas, Endre; **Gameshow og Grådighet**; Dollar lekene; Avslørende rapport fra X-games, ski og brettproffenes vinter-OL. FriFlyt, nr 34 (2/05), April 2005

Loustarinen, R. (1980) **Internationalization of the Firm**. The Helsinki School of Economics.

Meirik, Tore (2005) **Halleluja! Ingen gjør triksene som Tanner Hall (22), skisportens svar på Eminem**. SPORT Magasinet, Dagbladet, 30.12.2005.

Mueller, D. C. (1997) **The Persistence of Profits Above the Norm**, *Economica*, 44, side 369-380.



- Nordstøm, K. (1990) **The Internationalization of the Firm in a New Perspective**. Doktoravhandling, Institute of International Business, Stockholm.
- Nymoen, Morten. E-post 22.10.2005. Redaktør for nettstedet [www.tacky.no](http://www.tacky.no)
- Park, C. Whan; Jaworski, Bernard J. og Macinnis, Deborah J. (1986): **Strategic Brand Concept-Image Management**. Journal of Marketing, Vol. 50 (Oktober 1986), s 135 – 145.
- Paumgarten, Nick (1999): <http://outside.away.com/outside/magazine/1099/199910disp1.html>, Oktober 1999.
- Peng, Mike W. (2006): **Global Strategy**. Thomson, South Western.
- Penrose, E. T. (1959) **The Theory of the Growth of the Firm**; Basil Blackwell, Oxford. (2. utg. 1980)
- Peters, T.J. og Waterman Jr., R.H. (1982) **In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies**. Harper & Row Publishers
- Pfeffer, J. og Salancik, G. R. (1978) **The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective**. Harper and Row Publishers, New York.
- Porter, Michael E. (1980): **Competitive Strategy**. The Free Press. New York.
- Prahalad, C.K. og Doz, Y.L.(1981) **An Approach to Strategic Control in MNCs**, Sloan Management Review, vol 22, nr 4, s 5-13.
- Puchan, Heike: **Living ‘extreme’: Adventure sports, media and commercialisation**: [Journal of Communication Management](http://www.henrystewart.com/journalofcommunicationmanagement), Volume 9, Number 2, May 2004, pp. 171-178(8), [Henry Stewart Publications](http://www.henrystewart.com)
- Reppen, Maria og Smartson (2005) **Det er greit å ha med seg videre I livet. Bruk hodet**. Dagbladet Søndag, billag til Dagbladet 18.12.2005.
- Rinehart, Robert: **“Babes” & Boards Opportunities in New Millennium Sport?** Journal of Sport and Social Issues, Vol. 29, No. 3, 232-255 (2005)
- Rødven, Andreas (2005): **Skadestatistikk for sesong 03/04**, <http://www.alpinanleggene.no/index.jsp?c=2444&exp=2444>, 28.1.2005.
- SIA (2005): **SIA Intelligence Report. State of the Industry 2005**. [http://www.thesnowtrade.org/sia/media/industry\\_research/intelligence\\_report](http://www.thesnowtrade.org/sia/media/industry_research/intelligence_report)

SIA (2005): **State of the industry 2005. Intelligence Report Executive Summary.**

[http://www.thesnowtrade.org/sia/media/industry\\_research/intelligence\\_report](http://www.thesnowtrade.org/sia/media/industry_research/intelligence_report)

Solberg, C.A. (1988) **Successful and Unsuccessful Exporters**, Working Paper; Handelshøyskolen BI.

Solberg, C. A. (1999) **Internasjonal Markedsføring**, 6. utgave. (Tidligere tittel: ”Eksportmarkedsføring”). TANO Aschehoug.

Solberg, Carl Arthur. (1999), **Internasjonal markedsføring. 6.utgave**: Tano Aschehoug.

SGMA (2005): **SGMA Recreation Market Report, 2005 edition**,

<http://www.sgma.com/reports/index.html>

SGMA (2005): **The SGMA Report: Sports Participation Topline Report, 2005 edition. Statistical Highlights from the Superstudy of Sports Participation.** SGMA International.

SGMA (2001): **The SGMA Report 2001: Teens and Sports in America.** SGMA,

<http://www.sgma.com/reports/index.html>

Stemsrudhagen, Jan Ivar (2005). **Styring av kvalitet og økonomi**, forelesning i faget BUS420 Strategisk Økonomistyring, 21.1.2005.

Stiglitz, J. (2002): **Globalization and Its Discontents.** Norton, New York.

Sunde Kolderup, Trygve (2005): **Stikker hodene fram**, Dagbladet 20.2.2005.

Tomlinson, Alan , Ravenscroft, Neil, Wheaton, Belinda og Gilchrist, Paul: *Lifestyle sports and national sport policy: an agenda for research, Report to Sport England*, Chelsea School Research Centre, University of Brighton, March 2005.

U.S. Consumer Product Safety Commission (CPSC), (1999): **Skiing Helmets, An Evaluation of the Potential to Reduce Head Injury.** Washington, D.C. 20207

Vesper, K. (1993) **New Venture Mechanics.** Upper Saddle River. Prentice Hall.

Waage Nilsen, Anders (2005) **Gull og grønne idealer.** FriFlyt nr 37 (nr 5/05), November 2005.

## **Internet kilder.**

Adidas:

- [http://www.adidas-group.com/en/News/archive/2005/2005\\_10\\_20.asp](http://www.adidas-group.com/en/News/archive/2005/2005_10_20.asp),
- [http://www.adidas-group.com/en/sustainability/suppliers\\_and\\_workers/our\\_supply\\_chain/default.asp](http://www.adidas-group.com/en/sustainability/suppliers_and_workers/our_supply_chain/default.asp),
- <http://www.adidas-group.com/en/investor/strategy/Outlook/default.asp>

Alta, Utah:

- <http://www.alta.com/> (skiing- 21.10.2005)

Amer sportsgroup:

- [http://www.amer.fi/amer/main/news.jsp?CONTENT%3C%3Ecnt\\_id=10134198673942495&FOLDER%3C%3Efolder\\_id=9852723697127179&bmUID=1130840731677&item=/amer/news\\_releases/2005/news2005\\_10\\_20&item\\_name=Amer%20Sports%20Acquisition%20of%20Salomon%20is%20Concluded](http://www.amer.fi/amer/main/news.jsp?CONTENT%3C%3Ecnt_id=10134198673942495&FOLDER%3C%3Efolder_id=9852723697127179&bmUID=1130840731677&item=/amer/news_releases/2005/news2005_10_20&item_name=Amer%20Sports%20Acquisition%20of%20Salomon%20is%20Concluded).
- <http://www.transnationale.org/index.php>

ASTM:

- <http://www.astm.org> (The American safety Standards)

Benneton gruppen:

- <http://www.ufsia.ac.be/~ksoudan/valven/italie/bedrijven/info/benneton.htm>

Boeri:

- [http://www.boeri.com/about\\_boeri.html](http://www.boeri.com/about_boeri.html)

Bolle:

- [http://www.bolle.com/services/about\\_bolle.cfm](http://www.bolle.com/services/about_bolle.cfm)
- <http://www.bushnellperformanceoptics.com/>

Brønnøysundregistrene, Ravn Foretaksinformasjon:

- <https://www.ravninfo.com/default.aspx?ControlID=4&step=2&orgno=984576706>

- <https://www.ravninfo.com/default.aspx?ControlID=4&step=2&orgno=877250512>
- <https://www.ravninfo.com/default.aspx?ControlID=4&step=5&orgno=982440750>

Burton Snowboards:

<http://www.burton.com/Chooser/default.asp?ReturnURL=http%3A%2F%2Fwww%2Eburton%2Ecom%2Fdefault%2Easp>

Cebe / Marcolin:

- <http://www.marcolin.com/Site/ASP/D-Portal.asp?MenuItemsId=780>
- [http://www.cebe.com/UK/societe\\_cebe/presentation.htm](http://www.cebe.com/UK/societe_cebe/presentation.htm)

Ekstremsportveko:

- [www.ekstremsportveko.com](http://www.ekstremsportveko.com)

Freeride.nu:

- <http://www.freeride.nu/content/579>, intervju med Jon Olsson.
- <http://www.freeride.nu/review/view.php?id=2444>

Friflyt:

- <http://www.friflyt.no/index.php?pagenr=12&articlenr=50854>
- <http://www.friflyt.no/index.php?pagenr=12&articlenr=51182>
- <http://www.friflyt.no/index.php?pagenr=12&articlenr=51142>

Giro:

- [http://www.giro.com/pr\\_pdf/PR.GiroSnowBrandv1.pdf](http://www.giro.com/pr_pdf/PR.GiroSnowBrandv1.pdf)

Lindeberg:

- <http://www.jlindeberg.com/>

Kompass:

[http://www.kompass.com/kinl/index.php?\\_Lang=fr](http://www.kompass.com/kinl/index.php?_Lang=fr)

K2:

- <http://www.k2sports.com/>

Nike:

- <http://www.nike.com/nikebiz/news/pressrelease.jhtml?year=2001&month=01&letter=g>
- <http://www.nike.com/nikebiz/news/pressrelease.jhtml?year=2000&month=11&letter=i>
- <http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=3>

Norrøna:

<http://www.norrøna.no/web/homepage.nsf/web/index.html>

Norsk Design:

- <http://www.norskdesign.no/utmerkelser/mfgd/industri/2001/dbaFile2350.html>
- <http://www.norskdesign.no/utmerkelser/mfgd/industri/2001/dbaFile2352.html>
- <http://www.norskdesign.no/nyheter/nyheter/dbaFile11480.html>
- <http://www.norskdesign.no/nyheter/nyheter/dbaFile13297.html>

Powder magazine:

- <http://powdermag.com/features/onlineexclusive/indie-skis/>

Pro-tec:

- <http://www.pro-tec.net/>

Quicksilver:

-

<http://www.burlingtonfreepress.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20050918/BUSINESS/509180304/1003&theme>

- <http://www.quicksilver.com/index.aspx>

Red:

- <http://www.redprotection.com/eu/press/default.asp>

Skihelmets.com

- [http://www.skihelmets.com/pop\\_up/certifications.asp](http://www.skihelmets.com/pop_up/certifications.asp)

Skipressworld:

- [www.skipressworld.com](http://www.skipressworld.com): *ISPO CEO Summit: Lifestyle Sports Need Product Competence*, [http://www.skipressworld.com/us/en/daily\\_news/2005/02/ispo\\_ceo\\_summit\\_lifestyle\\_sports\\_need\\_product\\_competence.html?cat=Events](http://www.skipressworld.com/us/en/daily_news/2005/02/ispo_ceo_summit_lifestyle_sports_need_product_competence.html?cat=Events), 15.februar 2005

Snell:

- <http://www.smf.org/> (Snell Memorial Foundation)

SIA, Snowsports Industries America

- <http://www.thesnowtrade.org//sia/data/research>

-

Sweet Protection:

- <http://www.sweet.no/>
- <http://www.sweetprotection.com/>
- <http://www.breakaway.fi/sweet.php>
- <http://www.mamut.com/no/references/det.asp?id=2417>

Technica:

- <http://www.tecnica.it/company/heritage.php>,

Ultrasport:

- <http://www.ultrasport.no/cgi-bin/ultrasport/imaker?id=10430>

Uvex:

- <http://www.uvex.de/english>
- <http://www.uvexsports.com/>

Voelk:

- <http://live.voelkl.com/eu/ski/en/history/14>
- <http://live.voelkl.com/eu/ski/en/history/8>
- <http://www.volkl.com/>

Volcom:

- <http://www.volcom.com/investorRelations/>

Whiteout:

[http://www.whiteout.biz/whiteout/whiteout.nsf/web/wo\\_flash/\\$file/index.html](http://www.whiteout.biz/whiteout/whiteout.nsf/web/wo_flash/$file/index.html)

Xgames:

- <http://expn.go.com/expn/index>
- [www.xgames.com](http://www.xgames.com)

4FRNT:

- <http://www.tramdock.com/tramdock/brand/100000286/4FRNT-Skis.html>

## Appendiks.

Her følger vedlagt enkelte moment omkring Sweet Protection som kan være av interesse. Jeg viser deres eiere, og hvem som er ansatt. Jeg viser også Sweets logo, og enkelte av Sweets produkt. Videre en tabell som viser de ulike krav til sertifisering av skihjelmer. Jeg har også med forklaringer av begrep og uttrykk tilknyttet actionsport som jeg har benyttet i oppgaven. Tilslutt har jeg med Sweets regnskap fra 2004.

### Sweets eiere:

Sweets eiere per 31.12.2003 var som følger:

Navn	Antall aksjer 31.12.2003
Abry Sport Venture AS	36 856 aksjer
Ståle N. Møller (ansatt/styremedlem)	23 317 aksjer
Gøran Langgård	14 739 aksjer
Hermann Killingmoe	9 771 aksjer
Erik Martinsen	9 771 aksjer
Emil Abry (styreleder)	8 228 aksjer
Marianne Abry	6 171 aksjer
Henning Andersen (styremedlem)	6 122 aksjer
Bernt Amdahl (styremedlem)	1 275 aksjer
Reto Lamm (styremedlem)	3 826 aksjer
Terje Håkonsen	13 469 aksjer
Platou Eiendom AS	28 503 aksjer
Atle Enberget (daglig leder)	8 000 aksjer
Nettverksutbygging AS	318 aksjer
<b>Totalt antall aksjer</b>	<b>170 366 aksjer</b>



## **Ansatte**

Sweets ansatte i 2005:

- Atle Enberget (Daglig leder/salg, marked)
- Ståle N. Møller (Design/utvikling)
- Gøran Langgård (Salgsansvarlig sommer/generelt salg)
- Herman Killingmoe (Produksjons- og logistikkansvarlig)
- Erik Martinsen (Utøverkontakt og produksjon)
- Marte Kjernsholen (Kontor, administrasjon og regnskap)
- Gina Nergård (produksjonsmedarbeider)

**Sweets logo:**



## Sweets Produkt:

De som vises her er av kleskolleksjonen Crusader og hjelmer Trooper. Dette er de produktene som ga Sweet Protection Hedersprisen for God Design 2005. Jeg viser disse som et eksempel på Sweets produkter. For ytterligere innsikt i Sweets Produkter henviser jeg til Sweet Protections hjemmeside på Internet; [www.sweet.no](http://www.sweet.no) / [www.sweetprotection.com](http://www.sweetprotection.com).

Trooper:



Crusader:

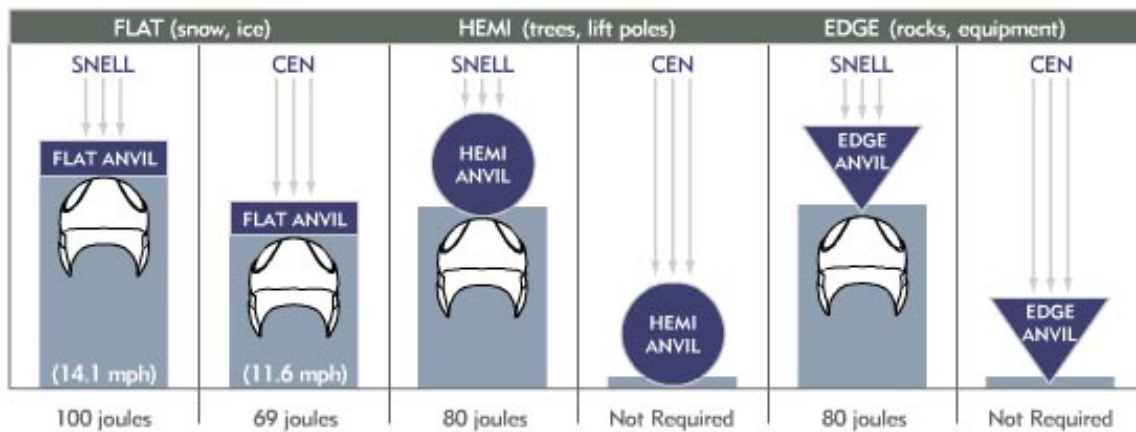


## Ulike sertifiseringskrav for skihjelmer.

Disse diagrammene illustrerer noen av forskjellene på de tre ulike sertifiseringsordningen.

Diagrammene er hentet fra Langran (2005), som er referert i oppgaven.

CE	ASTM	SNELL
69.2%	96.1%	100%
FLAT ANVIL (% of RS-98)		
CE not required	ASTM	SNELL
	72%	100%
HEMISPHERICAL ANVIL (% of RS-98)		
CE not required	ASTM	SNELL
	63.3%	100%
EDGE ANVIL (% of RS-98)		



## Begrepsforklaring:

Innen action sport er det oppstått flere uttrykk og betegnelser på utstyr og aktiviteter som ikke brukes i tradisjonell idrett. Jeg har brukt enkelte av disse i uttrykkene i oppgaven. Derfor kommer det her en liten ordliste:

- Freeride / Frikjøring: Fellesbetegnelse som brukes innen flere idretter innen action sport. I forbindelse med skikjøring og snowboard er betegnelsen mest brukt i forbindelse med kjøring utenfor løypene. Brukes imidlertid også som en felles betegnelse som omfatter action sport miljøet / delen av skikjøring.
- New- School: Uttrykk som brukes om action sport varianter av tradisjonelle idretter. Brukes også om nye ”stiler” eller varianter å utføre action sport idretter. Motpolen er da ”old- school”.
- Terreng park: Den delen i alpinanlegg hvor man finner ulike varianter av hopp og rails.
- Rails: Rekkeverk og andre konstruksjoner av metall, tre eller betong. Brukes innen action sport til å skli på. Man bruker ofte vanlige rekkverk som man finner sentrumskjerner og andre steder, men man lager også rails spesielt beregnet for denne bruken. Av og til brukes også uttrykkene slide eller grinde.
- Half- pipe: form som et avkuttet rør, derav navnet, hvor man kjører ned og kan hoppe på sidene. Opprinnelig innført i alpinanlegg av snowboard, men også skikjørerene konkurrerer i half - pipe nå.
- Jibbing: opprinnelig et uttrykk fra skateboard. Der brukes det om å den delen av skatingen som har med railing/sliding/grinding av rekkeverk. Innen ski, og etter hvert snowboard benyttes det om aktiviteter som foregår i en terrengpark eller urbane strøk.
- Twin-tip ski: Alpinski med tupp både foran og bak. Vanlig innen freeride/new school jibbing for å kunne kjøre og lande hopp baklengs. Kalles av og til også jibbe - ski.
- Fat skis: Ekstra breie ski, beregnet på kjøring utenfor preparerte løyper.
- Mid – fats: Halvbreie ski som forsøker å ha OK kjøreegenskaper både i preparerte løyper og i upreparerte forhold. Segmentet Sweet hovedsaklig henvender seg til kjører enten på fats eller twintip ski, da midfats gjerne ikke er gode nok til noen av delene for kjerneutøveren.

- Carving, carvingski: Ski med ekstremt mye innsving på midten av skien. For bruk i preparerte bakker. Innsvingen gjør det lett ”å ligge på skjær”. Det vil si at skien ikke mister grepet på snøen eller isen gjennom svingen. Ble svært populært da det ble innført, fordi man lettere ”slipper unna” med dårlig teknikk...Carving er da å svinge på slike ski.
- Bakke- ski: fellesbetegnelse for alpinski beregnet for bruk i preparerte løyper.
- Portkjøring: Tradisjonell alpint. Øvelsene er slalom, storslalom, Super-G og utfor. Disse krever alle ulike typer ski.
- Goggles: slalombriller
- ”Fartsdress alpinist”: Betegnelse som dekker tradisjonelle konkurransutøvere og fritidskjørere som kulturelt er knyttet til den tradisjonelle delen av alpinsporten.
- Mainstream: har ikke funnet noe godt ord å oversette dette til. Bruker derfor ”mainstream” i oppgaven. Hvis en aktivitet er ”mainstream” betyr det at ”alle”, eller i alle fall svært mange utøver denne aktiviteten.
- Event: Siden konkurranser innen actionsport ofte i større eller mindre grad også har innslag av DJ’er, konserter, og andre kultur innslag velger ofte arrangørene å benytte ordet ”event” i stedet for konkurranse.
- Photoshoot’s: Bildetaking av actionsport aktiviteter og utøvere. Et sentralt element i idrettshverdagen til mer eller mindre profesjonelle utøvere innen actionsport.
- Skallbekledning: Jakke/bukse i gore-tex eller annet materiale som skal beskytte mot regn, snø, vind og annet som været finner på, samtidig som det skal transportere ut fuktighet (puste). Dette er jakker og bukser uten fôr.  
(<http://www.sport1.no/sw3252.asp>) Er vanlig turlandene Norge/Skandinavia, men mindre populært blant skikjørere i Alpene / USA som gjerne kler seg i varmere, forede jakker.
- Soft-shell: Også gore –tex, men en ”mjukere” variant å ha på enn den ovenfor nevnte varianten. Er der for regnet som mer behagelig å ha på. Svakheten med soft- shell relativt til vanlig skallbekledning er at komforten er kommet på bekostning av kombinasjonen vannavstøtning/pusting.
- ”Step-in” snowboardbinding: En type snowboardbinding som krever stive sko, nesten tilsvarende alpinstøvler. Lite egnet til hopping, railing og kjøring utenfor løypene, og brukes dermed ikke av kundene i Sweets segment.
- Skipatroljer: Ansatte i skianlegg som har ansvar for sikkerhet og at besøkende i anleggene oppfører seg som de skal.

## Sweets resultatregnskap og balanse 2004.

### Resultatregnskap: 2004 2003

#### **DRIFTSINNTEKTER OG DRIFTSKOSTNADER**

##### **Driftsinntekter**

Salgsinntekt		5 429 229	4 119 399
Annen driftsinntekt		316 806	185 223
<b>Sum driftsinntekter</b>		<b>5 746 035</b>	<b>4 304 622</b>

##### **Driftskostnader**

Varekostnad		2 573 116	1 720 704
Lønnskostnad	10	1 684 779	1 032 806
Avskrivning på varige driftsmidler	4	542 240	279 873
Annen driftskostnad		1 623 912	1 139 981
<b>Sum driftskostnader</b>		<b>6 424 047</b>	<b>4 173 364</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>		<b>(678 012)</b>	<b>131 259</b>

#### **FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER**

##### **Finansinntekter**

Annen renteinntekt		4 834	1 760
Annen finansinntekt		65 119	83 417
<b>Sum finansinntekter</b>		<b>69 953</b>	<b>85 177</b>

##### **Finanskostnader**

Annen rentekostnad		270 459	181 475
Annen finanskostnad		41 941	0
<b>Sum finanskostnader</b>		<b>312 400</b>	<b>181 475</b>
<b>NETTO FINANSPOSTER</b>		<b>(242 447)</b>	<b>(96 299)</b>

**ORDINÆRT RES. FØR SKATTEKOSTNAD** **(920 459)** **34 960**

##### **Skattekostnad på ordinært resultat**

Skattekostnad på ordinært resultat	5	0	0
------------------------------------	---	---	---

**ÅRSRESULTAT** **(920 459)** **34 960**

##### **OVERFØRINGER**

Fremføring av udekket tap	6	(920 459)	34 960
<b>SUM OVERFØRINGER</b>		<b>(920 459)</b>	<b>34 960</b>

## Balanse per 31.12.2004:

<b>EIENDELER</b>		<b>2004</b>	<b>2003</b>
<b>Anleggsmidler</b>			
<b>Immatrielle eiendeler</b>			
Forskning og utvikling	4	1 411 619	342 493
<b>Varige driftsmidler</b>			
Driftsløsøre, inventar, verktøy, kontorm.	4	109 436	119 400
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>1 521 055</b>	<b>461 894</b>
<b>Omløpsmidler</b>			
Varer	3	2 450 000	1 122 925
Kundefordringer		1 450 423	1 030 949
Andre fordringer	14	865 546	342 416
Bankinnskudd, kontanter o.l.	2	50 691	134 060
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>4 816 661</b>	<b>2 630 350</b>
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>6 337 716</b>	<b>3 092 244</b>

<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>		<b>2004</b>	<b>2003</b>
<b>Egenkapital</b>			
<b>Innskutt egenkapital</b>			
Aksjekapital (170.366 aksjer à kr 1,-)	6,7	170 366	170 366
Overkursfond	6	1 539 850	1 539 850
<b>Sum innskutt egenkapital</b>		<b>1 710 216</b>	<b>1 710 216</b>
<b>Opptjent egenkapital</b>			
Udekket tap	6	(2 487 708)	(1 567 249)
<b>Sum opptjent egenkapital</b>		<b>(2 487 708)</b>	<b>(1 567 249)</b>
<b>Sum egenkapital</b>		<b>(777 492)</b>	<b>142 967</b>
<b>Gjeld</b>			
<b>Annen langsiktig gjeld</b>			
Gjeld til kredittinstitusjoner	13	2 563 127	1 590 000
<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>		<b>2 563 127</b>	<b>1 590 000</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>			
Gjeld til kredittinstitusjoner	13	2 456 907	515 678
Leverandørgjeld		1 279 227	286 932
Skyldig offentlige avgifter		118 047	62 475
Annen kortsiktig gjeld	11	697 901	494 192
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>4 552 082</b>	<b>1 359 277</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>6 337 716</b>	<b>3 092 244</b>	