



Internasjonalisering av Milla Says

Valg av marked, inngangsstrategi og finansiering

Tonje Bakke Lyngås og Elise Melhus

Veileder: Tor Askild Aase Johannessen

Master i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Finansiell økonomi (FIE) og strategi og ledelse (STR)

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Med denne utredningen fullfører vi vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og avhandlingen er skrevet innenfor hovedprofilene finansiell økonomi (FIE) og strategi og ledelse (STR).

Vi fattet tidlig interesse for gründervirksomhet og internasjonalisering, og syntes Milla Says fremsto som et viktig og spennende konsept. Bedriften på sin side ønsker å foreta en ekspansjon til utlandet, og en utredning på dette feltet var dermed midt i blinken for begge parter. Arbeidet har vært både spennende og utfordrende, og det har vært svært interessant å studere internasjonaliseringsprosessen til en oppstartsbedrift.

Avslutningsvis vil vi benytte anledningen til å rette en stor takk til veilederen vår, professor Tor Askild Aase Johannessen, og gründeren bak Milla Says, Aleksander Helmersberg. Begge har bidratt med belysende innspill og konstruktive tilbakemeldinger som har vært svært nyttige og lærerike.

Sammendrag

Verden i dag er global, og internasjonalisering har blitt mer utbredt. Dette kan være fordi globalisering både tvinger og tilrettelegger for internasjonalisering av bedrifter. I denne utredningen undersøker vi hvordan gründerbedriften Milla Says bør foreta en ekspansjon til utlandet, og det er tre stadier vi vektlegger i dette arbeidet, nemlig valg av marked, inngangsstrategi og finansiering.

Vi starter med å vurdere om Milla Says er en vare eller tjeneste, hvilke motiver og triggere som ligger til grunn for internasjonaliseringen og om bedriften fremstår som en Born Global. Deretter benyttes utvalgte teoretiske rammeverk til å identifisere det mest attraktive markedet, og resten av analysen fokuserer på dette landet. Videre studeres ulike inngangsstrategier for å kunne anbefale det mest optimale alternativet for Milla Says, før vi undersøker hvordan internasjonaliseringen bør finansieres. Sistnevnte gjøres ved å vurdere ekspanderings lønnsomhet, samt beregne bedriftens kapitalbehov og foreslå aktuelle finansieringskilder.

På bakgrunn av utvalgte teorier kommer vi frem til at Milla Says er en tjeneste og en Born Global, og at en ekspansjon til utlandet fremstår som svært fornuftig. Ved å innhente relevant informasjon om hvert enkelt land finner vi ut at Nederland og USA vil være de mest attraktive, og flere analyser indikerer at USA egner seg best for Milla Says av disse to. Når bedriften skal ekspandere til det amerikanske markedet vil vi anbefale at forskjellige inngangsstrategier kombineres. Bedriften bør starte med en salgsrepresentant i hjemlandet, og deretter benytte salgsrepresentanter i utlandet. Videre kan det være hensiktsmessig med et salgskontor i USA, og samtidig danne en strategisk allianse eller joint venture dersom bedriften finner en passende samarbeidspartner. I neste fase benyttes et resultatbudsjett og lønnsomhetsvurderingsmetoder, hvor vi konstaterer at Milla Says går med overskudd i 2020. Internasjonaliseringen ser ut til å være lønnsom på sikt, men det foreligger mange usikkerhetsmomenter. I tillegg må bedriften dekke et relativt stort kapitalbehov før ekspansjonen kan settes i gang, og ved å vurdere ulike finansieringskilder finner vi ut at de mest aktuelle er egne midler og overskudd, diverse tilskudd og støtteordninger, samt investorer med et ønske om å investere i en sosial bedrift som Milla Says.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
Figurliste	6
Tabelliste	7
1 Innledning	8
1.1 Problemstilling.....	8
1.2 Oppgavens struktur.....	9
2 Teoretisk rammeverk	11
2.1 Produktbeskrivelse.....	11
2.1.1 Løkmодellen.....	11
2.1.2 Produktelementer.....	12
2.2 Internasjonalisering.....	13
2.2.1 Introduksjon.....	13
2.2.1.1 Motiver.....	13
2.2.1.2 Triggere.....	14
2.2.2 Valg av marked.....	14
2.2.2.1 Modell for valg av utenlandske markeder.....	14
2.2.2.2 Born Global-teorien.....	16
2.2.2.3 Uppsala internasjonalsiseringsmodell.....	17
2.2.2.4 Nettverksteori.....	18
2.2.2.5 Kunden og kjøpsbeslutningen.....	18
2.2.2.6 Diffusjonsprosessen.....	20
2.2.2.7 Kultur.....	21
2.2.2.7.1 Kulturkomponenter.....	21
2.2.2.7.2 <i>The self-reference criterion</i>	22
2.2.2.8 Porter's Five Forces.....	23
2.2.2.9 Barrierer og risiko.....	24
2.2.3 Inngangsstrategier.....	25
2.2.4 Finansiering av internasjonalsisering.....	26
2.2.4.1 Budsjett og lønnsomhetsvurdering.....	27
2.2.4.1.1 Bidragskalkyle.....	27
2.2.4.1.2 Resultatbudsjett etter bidragsmetoden.....	27
2.2.4.1.3 Nullpunktsanalyse.....	28
2.2.4.1.4 Følsomhetsanalyse.....	29
2.2.4.2 Kapitalbehov og rangering av finansieringskilder.....	29

2.2.4.2.1	<i>Kapitalbehov</i>	29
2.2.4.2.2	<i>Finansieringskilder</i>	31
2.2.4.2.3	<i>Sosialt entreprenørskap</i>	32
2.2.4.2.4	<i>Pecking order teorien</i>	33
3	Beskrivelse av gründerbedriften Milla Says	35
3.1	Bakgrunn og visjon	35
3.2	Målgruppe	35
3.3	Produktbeskrivelse	36
3.3.1	Løkmodellen.....	36
3.3.2	Produktelementer.....	37
3.4	Konkurrenter og substitutter i det norske markedet	38
3.5	Strategi og vekst	39
3.6	Distribusjon	40
3.7	Finansiering og økonomisk posisjon	40
3.8	Samarbeidspartnere	40
4	Metode	42
4.1	Valg av undersøkelsesdesign.....	42
4.2	Valg av forskningstilnærming	42
4.2.1	Datainnsamling.....	43
4.2.2	Utvalg av enheter.....	46
4.2.3	Dataanalyse	47
4.3	Metodiske utfordringer.....	49
4.3.1	Reliabilitet	49
4.3.2	Validitet.....	49
4.3.3	Etiske avveininger	50
5	Analyse og resultater	51
5.1	Årsaker til at Milla Says ønsker en internasjonalisering	51
5.2	Er Milla Says en Born Global?.....	52
5.3	Modell for valg av utenlandske markeder	54
5.4	Valg av marked: En sammenligning av Nederland og USA	56
5.4.1	Internasjonaliseringsmodeller.....	56
5.4.1.1	Born Global-teorien, Uppsala-modellen og nettverksteori.....	56
5.4.2	Interne og eksterne forhold.....	61
5.4.2.1	Kunden og kjøpsbeslutningen	61
5.4.2.2	Diffusjonsprosessen.....	64
5.4.2.3	Kultur.....	65
5.4.2.4	Porter's Five Forces.....	73

5.4.2.5	Barrierer og risiko.....	82
5.4.3	Anbefaling av marked	88
5.5	Inngangsstrategi.....	89
5.6	Finansiering av internasjonalisering.....	93
5.6.1	Budsjett og lønnsomhetsvurdering	93
5.6.1.1	Bidragkalkyle.....	94
5.6.1.2	Resultatbudsjett etter bidragsmetoden.....	95
5.6.1.3	Nullpunktsanalyse	98
5.6.2	Kapitalbehov og rangering av finansieringskilder.....	102
5.6.2.1	Kapitalbehov	102
5.6.2.2	Rangering av finansieringskilder.....	103
6	Konklusjon	109
6.1	Begrensninger og forslag til videre forskning	110
7	Referanser	112
8	Vedlegg	120
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguider.....	120
8.2	Vedlegg 2: Beregninger i resultatbudsjett etter bidragsmetoden.....	126
8.3	Vedlegg 3: Beregninger i følsomhetsanalysen	128

Figurliste

Figur 1: Analysemodell	9
Figur 2: Løkmодellen	12
Figur 3: Produktelementer	12
Figur 4: Modell for valg av utenlandsk marked	15
Figur 5: Uppsala-modellen sin læringssyklus ved internasjonalisering	17
Figur 6: Business network model	18
Figur 7: Diffusjonsprosessen	20
Figur 8: Kulturkomponenter	21
Figur 9: Porter's Five Forces	23
Figur 10: Nullpunktdiagram	28
Figur 11: Beregning av kapitalbehovet	30
Figur 12: Finansieringshierarkiet for pecking order teorien	34
Figur 13: En sammenligning av norske konkurrenter	39
Figur 14: Økning i antall nedlastninger og betalende brukere	39
Figur 15: Samarbeidspartnere	41
Figur 16: Tilordning av enheter til kategorier	48
Figur 17: En sammenligning av kulturkomponenter	72
Figur 18: Produktegenskaper som tilbys av utvalgte aktører	75
Figur 19: Oppsummering av bransjeanalysen	82
Figur 20: Anbefalt inngang på det amerikanske markedet	93
Figur 21: Nullpunktdiagram	99

Tabelliste

Tabell 1: Kalkyler.....	27
Tabell 2: Standardvekter	29
Tabell 3: Løkmодellen	36
Tabell 4: Milla Says sine produktelementer.....	38
Tabell 5: Spesifikke kriterier i de fire fasene	54
Tabell 6: Fordeler og ulemper ved privatkunder og interesseorganisasjoner og myndigheter.....	63
Tabell 7: Kjøpergruppen	64
Tabell 8: Innovative faktorer som kan påvirke adopsjonshastigheten.....	64
Tabell 9: Teknologiske forhold som kan påvirke adopsjonshastigheten.....	65
Tabell 10: Forhold som påvirker rivaliseringen og bransjeprofiten i Nederland	76
Tabell 11: Forhold som påvirker rivaliseringen og bransjeprofiten i USA.....	76
Tabell 12: Forhold som påvirker inngangsbarrierer og bransjeprofiten i Nederland	78
Tabell 13: Forhold som påvirker inngangsbarrierer og bransjeprofiten i USA.....	79
Tabell 14: Substituttens ytelse i forhold til pris.....	80
Tabell 15: Forhold som påvirker trusselen fra substitutter og bransjeprofiten i Nederland.....	81
Tabell 16: Forhold som påvirker trusselen fra substitutter og bransjeprofiten i USA	81
Tabell 17: Barrierer og risikofaktorer.....	83
Tabell 18: Risikomatrix for en ekspansjon til USA.....	87
Tabell 19: Risikomatrix for en ekspansjon til Nederland	87
Tabell 20: Beste alternativ basert på internasjonaliseringsmodeller og interne og eksterne forhold	88
Tabell 21: Fordeler og ulemper ved ulike inngangsstrategier	90
Tabell 22: Bidragskalkyle for Milla Says.....	95
Tabell 23: Resultatbudsjett etter bidragsmetoden	96
Tabell 24: Markedsgrunnlag	96
Tabell 25: Antall betalende brukere per år	97
Tabell 26: Salgsvolum.....	98
Tabell 27: Dekningsgrad, nullpunktsomsetning og sikkerhetsmargin	99
Tabell 28: Følsomhetsanalyse hvor en variabel endres om gangen	100
Tabell 29: Worst case og best case.....	101
Tabell 30: Beregning av forventet verdi.....	101
Tabell 31: Kapitalbehov	103

1 Innledning

1.1 Problemstilling

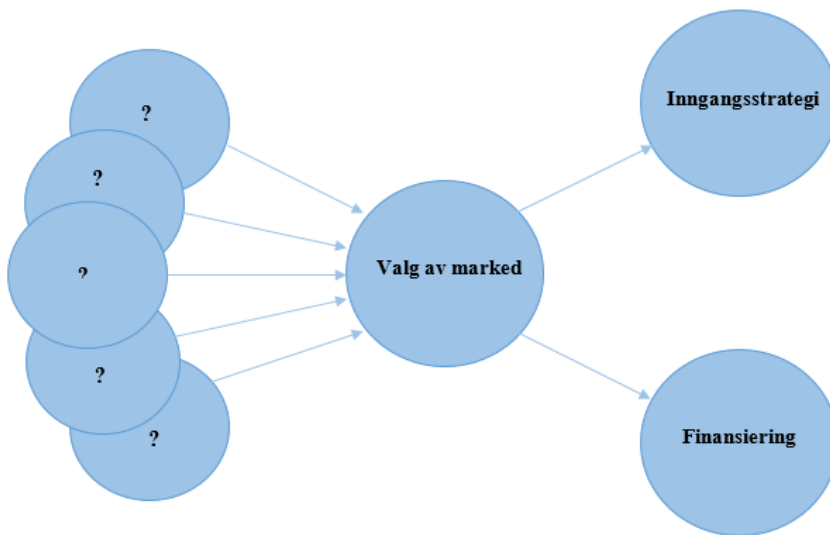
Internasjonalisering foregår stadig, og det har vært stor fremdrift de siste tre tiårene (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2014). Dette kan være fordi globalisering er en realitet, noe som både tvinger og tilrettelegger for internasjonalisering av bedrifter (Cateora & Ghauri, 1999; Cavusgil mfl., 2014). En ekspansjon til utenlandske markeder gir mulighet for vekst og verdiskapning, og kan blant annet bidra til at selskaper blir mer konkurransedyktige (De Burca, Fletcher & Brown, 2004; Hollensen, 2014). I tillegg har barrierene for inntreden blitt kraftig redusert, noe som har ført til en enklere og mindre risikofylt internasjonalisering, men samtidig økt konkurransepress og det kreves en raskere ekspansjon enn tidligere (Rosenzweig & Shaner, 2001).

For å belyse dette temaet ønsker vi å studere en internasjonalisering av gründerbedriften «Milla Says», som tilbyr et kommunikasjonshjelpemiddel for barn og unge med talevansker. Målet deres på lang sikt er å hjelpe mennesker over hele verden som har problemer med språket, og Norge blir først og fremst betraktet som et testmarked for å hente erfaring før ekspansjonen kan starte. «*Filosofien er lik i alle land*», uttaler Helmersberg, som er gründeren bak Milla Says, og dette indikerer at bedriften har et enormt potensial utenfor Norges grenser (Hageskal, 2015). Hensikten med denne utredningen vil være å undersøke hvordan Milla Says bør foreta en internasjonalisering. Dette omhandler hvilket utenlandsk marked bedriften bør ekspandere til først, hvilken inngangsstrategi som bør benyttes og hvordan ekspansjonen kan finansieres. Med utgangspunkt i dette har vi formulert følgende problemstilling:

Internasjonalisering av Milla Says: Valg av marked, inngangsstrategi og finansiering

Bedrifters internasjonaliseringsprosess består av flere stadier, og vi har valgt å fokusere på de tre ovennevnte da vi anser disse som spesielt interessante for oppstartsbedriften Milla Says. Denne avgrensningen ble foretatt grunnet begrenset tid og ressurser, og fordi vi ønsker å spise vårt forskningsprosjekt. Vi har også fått inntrykk av at Helmersberg vil ha nytte av en studie som fokuserer på disse stadiene.

For å synliggjøre elementene i vår problemstilling presenteres en analysemodell i figur 1, hvor det fremkommer at ulike forhold påvirker valg av marked, som videre har en innvirkning på valg av inngangsstrategi og finansiering.



Figur 1: Analysemodell

Milla Says opererer i en forholdsvis ny bransje, hvor det er gjort lite forskning på internasjonalisering av gründerbedrifter. Av den grunn mener vi at det vil være betydningsfullt å tilføye kunnskap om bransjen, og vi anser dermed denne utredningen som et bidrag, da et nytt område studeres.

1.2 Oppgavens struktur

Vi har valgt å dele opp studien i følgende seks kapitler: innledning, teoretisk rammeverk, beskrivelse av gründerbedriften Milla Says, metode, analyse og resultater og konklusjon.

Kapittel 1 introduserer temaet vi ønsker å belyse, presenterer problemstillingen og beskriver oppgavens struktur.

Kapittel 2 gir en oversikt over relevant teori som benyttes for utføre studiets analyser. Kort oppsummert er dette teori for å beskrive produktet og bedriften, en modell som identifiserer de mest attraktive markedene, teori og modeller som utpeker det mest lovende markedet for Milla Says, aktuelle inngangsstrategier og teoretisk rammeverk knyttet til finansiering.

Kapittel 3 presenterer gründerbedriften Milla Says, og praktiserer modeller som er hensiktsmessige for å utføre en produktbeskrivelse.

Kapittel 4 består av metoden som ligger til grunn for utredningen. Her forklares de metodiske valgene vi har tatt, og det redegjøres for utfordringer som kan oppstå i løpet av et forskningsprosjekt samt hvordan vi tar hensyn til disse.

Kapittel 5 består av selve analysen og resultatene, hvor vi anvender relevant teori. Vi starter med å vurdere hvilke motiver og triggere som ligger til grunn for ekspansjonen, samt om Milla Says er en Born Global. Deretter finner vi de to mest attraktive markedene for bedriften, og benytter internasjoniseringsmodeller og interne og eksterne forhold til å anbefale det landet som egner seg best. Videre tar vi utgangspunkt i det valgte markedet og vurderer hvilken inngangsstrategi som er mest passende, før vi undersøker om internasjonaliseringen vil være lønnsom, hvor stort kapitalbehov bedriften står overfor og hvilke finansieringskilder den bør benytte.

Kapittel 6 konkluderer og oppsummerer våre funn, og synliggjør studiets begrensninger.

2 Teoretisk rammeverk

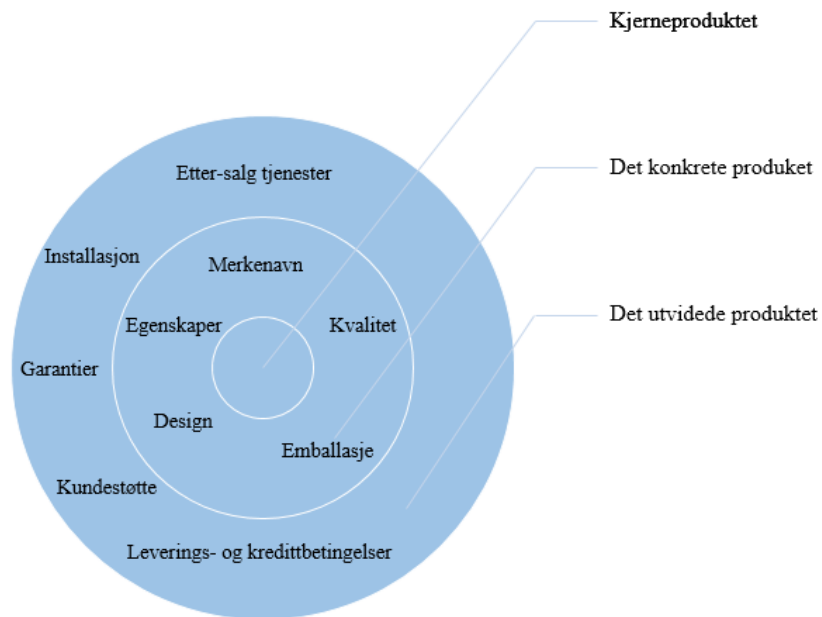
2.1 Produktbeskrivelse

For å få en tilstrekkelig forståelse av produktet og dets egenskaper før en internasjonalisering kan det være hensiktsmessig å foreta en produktanalyse. I den forbindelse kan *Løkmodellen* og Troye sine *produktelementer* benyttes.

2.1.1 Løkmodellen

Kotlers «Løkmodell» stammer fra 1980-tallet, og kan benyttes når et produkt skal beskrives. Modellen hevder at produkter kan deles inn i tre ulike lag, og at hvert lag øker kunde verdien. Det innerste laget beskriver kjerneproduktet, i midten illustreres det konkrete produktet og ytterst presenteres det utvidede produktet. Det er viktig at lagene samsvarer med hverandre, og med kundens behov og ønsker. De to ytterste lagene kan gi produktet et konkurransefortrinn, dersom de skiller seg ut fra mengden (Kotler & Armstrong, 2012).

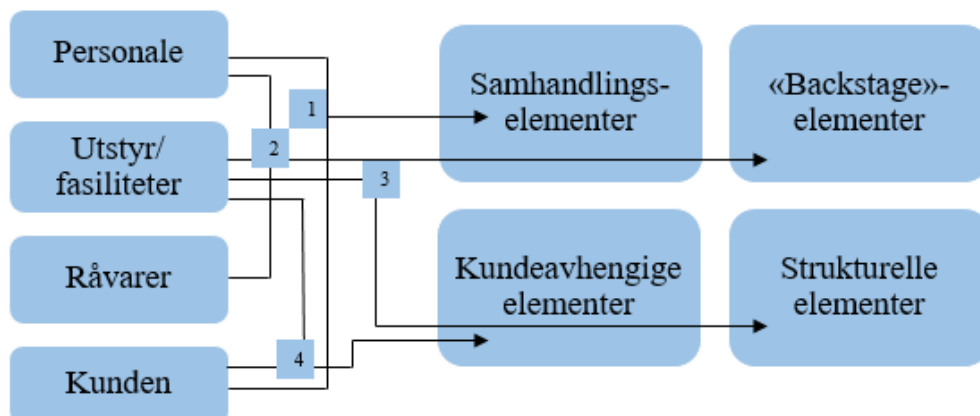
Kjerneproduktet er det grunnleggende behovet som produktet skal dekke, altså det kunden etterspør. Dersom dette behovet ikke tilfredsstilles vil vedkommende la være å gjennomføre kjøpet, uavhengig av kvaliteten på de ytterste lagene. *Det konkrete produktet* fremstår som de fysiske fasilitetene, og inkluderer aspektene kvalitet, merkenavn, egenskaper, design og emballasje. *Det utvidede produktet* er en ekstra service som kunden får utover det den forventer. Kundestøtte, installasjon, leverings- og kredittbetingelser, garantier og etter-salg tjenester vil være eksempler på slike fordeler og aktiviteter (Kotler & Armstrong, 2013; Kotler & Keller, 2012; Kotler, 2004).



Figur 2: Løkm modellen (Kotler, 2004)

2.1.2 Produktelelementer

Det understrekes ofte at det er en vesentlig forskjell mellom tjenester og varer. For å vurdere om et produkt kan klassifiseres som det ene eller andre vil det være hensiktsmessig å undersøke hvilke elementer det består av. Kategoriseringen av elementene tar utgangspunkt i hvilke produksjonsfaktorer som er nødvendige for å fremstille et gode, og ifølge Troye utgjør kombinasjonen av disse faktorene følgende produktelelementer; samhandlings-elementer, «backstage»-elementer, kundeavhengige elementer og strukturelle elementer (Madsen, u.å.; Troye, 1990).



Figur 3: Produktelelementer (Troye, 1990)

Samhandlings-elementene blir utformet gjennom en samhandling mellom kunden og tjenesteyteren, og interaksjonen vil være unik og variere med etterspørrens atferd. Kunden må være til stede når tjenesten utføres, og det er dermed mulig for vedkommende å påvirke hvordan den leveres, men selve samhandlingen kan ikke lagres. «*Backstage*»-elementene fremstilles når kjøperen ikke er til stede, og de fremstår vanligvis som materielle selv om avhengigheten til de ansatte vil være vesentlig. Det er vanskelig for etterspøreren å påvirke kvaliteten siden de utarbeides «backstage» (Madsen, u.å.; Troye, 1990).

Det vil være viktig med aktivitet og engasjement fra kundens side før *de kundeavhengige elementene* kan skape verdi, da det påkreves at produktet tas i bruk. Disse elementene er forskjellige fra kunde til kunde ettersom handlinger, behov og motiver varierer. I likhet med samhandlings-elementene må de oppleves, men en forskjell går ut på at førstnevnte krever en menneskelig tjenesteyter, mens sistnevnte tar utgangspunkt i et «dødt» objekt. Til slutt vil vi nevne *de strukturelle elementene* som ofte er standardiserte og de representerer gjerne basisbehovene til kunder, og kan dermed fremstå som kjernen i det en virksomhet tilbyr (Madsen, u.å.; Troye, 1990).

2.2 Internasjonalisering

2.2.1 Introduksjon

Verden i dag er global, og internasjonalisering har blitt mer utbredt (Fosshagen, 2015; Knight & Liesch, 2002; Rundh, 2007). Mange forskere har studert begrepet internasjonalisering, som er en kompleks og dynamisk prosess hvor bedrifter øker sitt engasjement for internasjonale aktiviteter (Fletcher, 2001; Rundh, 2007). Denne prosessen settes i gang når en virksomhet utvider sine forretningsoperasjoner til utenlandske markeder. Før en eventuell ekspansjon vil det være betydningsfullt å vurdere ulike motiver for internasjonaliseringen, og hvilke triggere som kan sette i gang prosessen (Hollensen, 2014). I de fleste tilfeller er det en kombinasjon av flere faktorer som legger til rette for aktiviteter i utlandet (Hollensen, 2014; Rundh, 2007).

2.2.1.1 Motiver

Når det gjelder potensielle motiver vil vi først nevne ledelsens ønske om å drive en internasjonal virksomhet. Denne entusiasmen knyttes ofte til reisemuligheter, tidligere erfaringer, kulturelle forbindelser, utdanning eller generelt entreprenørskapsengasjement (Fletcher, 2001; Hollensen, 2014; Rundh, 2007). Videre kan sjelden teknologisk kompetanse og et unikt produkt være gode

grunner til å ekspandere (Hollensen, 2014). Markedsmuligheter og markedsinformasjon er andre årsaker til at bedrifter ønsker å starte med internasjonale aktiviteter, og i tillegg kan overkapasitet i eget marked være en viktig motivasjonskilde (Bradley, 1995; Fletcher, 2001; Hollensen, 2014). Sist, men ikke minst, vil vi nevne konkurransepress, hvor frykt for å miste innenlandske andeler til konkurrenter er en stimulerende faktor (Hollensen, 2014).

2.2.1.2 Triggere

Det finnes flere ulike forhold som kan trigge internasjonaliseringsprosessen. Observante ledere med utenlandsk erfaring og andre interne hendelser, overproduksjon eller lite hjemmemarked kan være aktuelle triggere. Videre har vi eksterne påvirkningsfaktorer som konkurrenter, vekst i utenlandske markeder og nettverkspartnere. Sistnevnte kan bidra til kunnskap og informasjon, og dette er ofte de viktigste ressursene for økt internasjonalisering (Hollensen, 2014; Knight & Liesch, 2002).

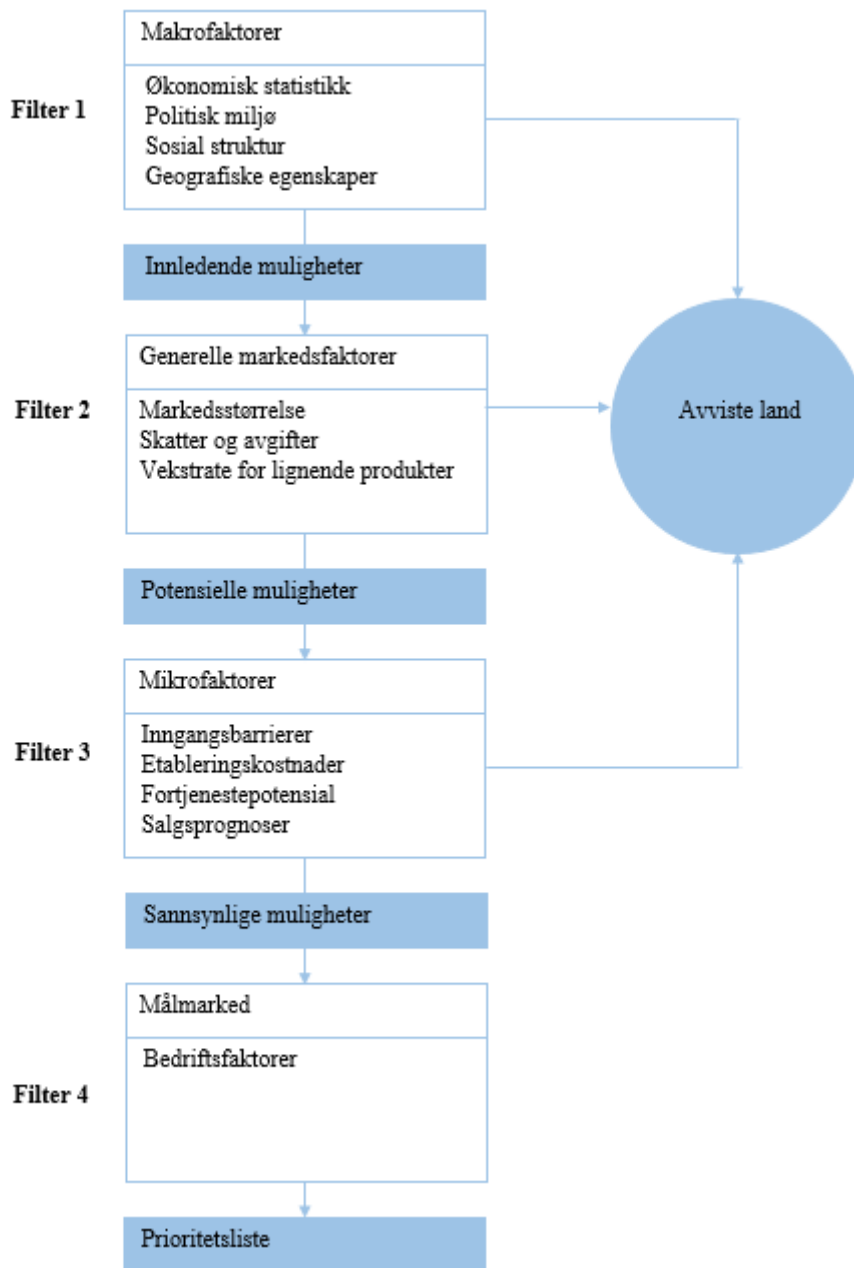
2.2.2 Valg av marked

Valg av marked er en kritisk suksessfaktor når bedrifter skal internasjonaliseres, og prosessen må overveies grundig og gjennomføres med forsiktighet (Douglas & Craig, 2010). Det vil være essensielt å identifisere de beste alternativene, noe som ofte er komplisert. Først og fremst er det nesten 200 land i verden, og dermed blir det for krevende å undersøke alle. En annen utfordring knyttes til at flere potensielle markeder fremstår som små, og har lite opplysninger tilgjengelig om spesifikke kunder, selskaper og statlige behov (Hennessey & Jeannet, 1998). I det følgende presenteres utvalgte teoretiske rammeverk som kan bidra til å identifisere det mest attraktive markedet.

2.2.2.1 Modell for valg av utenlandske markeder

Bedrifter vil ikke gå glipp av gode muligheter, men likevel er det vanskelig å utføre omfattende undersøkelser i samtlige land. I boken *Global Marketing Strategies* presenterer Hennessey og Jeannet (1998) en screeningprosess som inkluderer fire faser, hvor relevant informasjon om hvert enkelt land innhentes i hver fase og de minst ønskelige landene filtreres. Denne metoden kan hindre at bedrifter bruker unødvendige ressurser på dårlige alternativer og ignorerer land som egner seg godt, da de raskt får mulighet til å fokusere innsatsen på de mest lovende markedene (Hennessey & Jeannet, 1998).

Den første fasen bruker makrovariabler til å identifisere aktuelle land, og sile ut land med urimelig risiko og moderate muligheter. Makrovariablene beskriver totalmarkedet når det gjelder økonomisk, sosial, geografisk og politisk informasjon. I neste fase indikeres størrelsen til det potensielle markedet samt aksept av produktet og lignende produkter. Videre betraktes mikrovariabler i den tredje fasen, og fokuset flyttes fra total markedsstørrelse til lønnsomhet. Her studeres få land, og det er derfor mulig å innhente detaljert og oppdatert informasjon. Avslutningsvis, i den fjerde fasen, evalueres og rangeres de mest attraktive markedene, basert på bedriftens tilgjengelige ressurser, mål og strategier. Figur 4 illustrerer modellen.



Figur 4: Modell for valg av utenlandsk marked (Hennessey & Jeannet, 1998)

2.2.2.2 Born Global-teorien

En *Born Global* er en bedrift med et ønske om å ekspandere til internasjonale markeder allerede fra starten. Den globaliseres ofte raskt uten noen foregående langsiktig internasjonaliseringperiode, og tidsrammen varierer fra umiddelbart til tre år (Gabrielsson & Kirpalani, 2004; Hollensen, 2014). Slike bedrifter vil være størrelsesmessig små, da antall ansatte er færre enn 500 og årlig salg ligger under \$100 millioner (Hollensen, 2014). De er som regel teknologibaserte, men fenomenet har blitt mer utbredt i andre sektorer de siste årene (Tanev, 2012).

Et overlegent produkt som aksepteres over hele jordkloden er vanligvis årsaken til at Born Global-bedrifter er skapt for en rask internasjonalisering. Det vil ofte være innovativt, unikt og av høy kvalitet, og kan gi bedriften et konkurransefortrinn på utenlandske markeder (Pawęta, 2013). Målet er gjerne nisjemarkeder, ansett som for små satsingsområder for store bedrifter, og de ønsker å stimulere kundelojalitet ved å møte bestemte behov på en unik måte (Tanev, 2012).

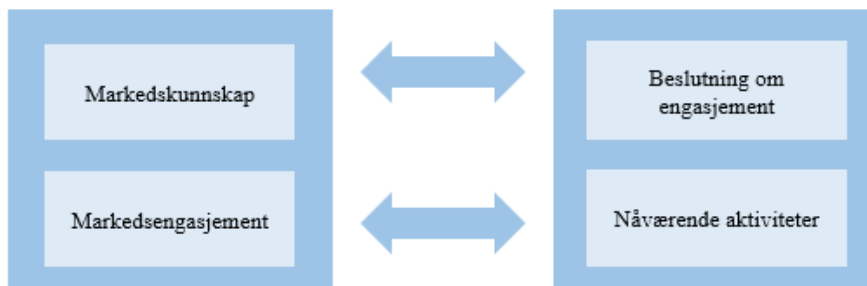
Ressurser vil som regel være en utfordring for en Born Global, da globalisering krever både ledelsesmessige, materielle og finansielle ressurser (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg & Zucchellag, 2008; Gabrielsson & Kirpalani, 2004). For å kompensere for ressursknapphet og oppnå vekst fra begynnelsen er de avhengige av å posisjonere seg i relevante kanaler (Gabrielsson mfl., 2008). En av kanalene er multinasjonale selskaper og de kan hjelpe en Born Global med å utnytte dens kompetanse, samt bidra med ressurser når egne midler ikke er tilstrekkelige for videreutvikling. Nettverk er en alternativ kanal, som går ut på at en Born Global kan danne relasjoner med parter som har samme visjon og mål. Slike forhold kan være effektive for å øke kunnskap og overkomme mangel på ressurser, og samarbeid er viktig for å forstå og følge opp bedriftens utvikling i utenlandske markeder. Internett anses som en tredje kanal, og kan brukes for å skape nettverk og markedsføre produkter (Andersson & Wictor, 2003; Gabrielsson & Kirpalani, 2004).

Ettersom Born Global-bedrifter gjerne er avhengige av et nisjemarked bør de kommersialiseres i store og ledende markeder først, uten å tenke på geografisk beliggenhet. Fysisk avstand vil dermed være et mindre viktig kriterie ved valg av marked. Bedriftene må raskt oppnå vekst for å kunne overleve, og globalisering er ikke bare en mulighet, men også ofte en nødvendighet for slike bedrifter (Hollensen, 2014). Ifølge Hollensen (2014) kan Born Global-fenomenet på flere

områder bli sett på som en motsetning til Uppsala-modellen, hvor fokuset er rettet mot utvikling over tid og markeder inngås med gradvis større fysisk avstand (Andersson & Wictor, 2003). Uppsala-modellen forklares nærmere i det følgende.

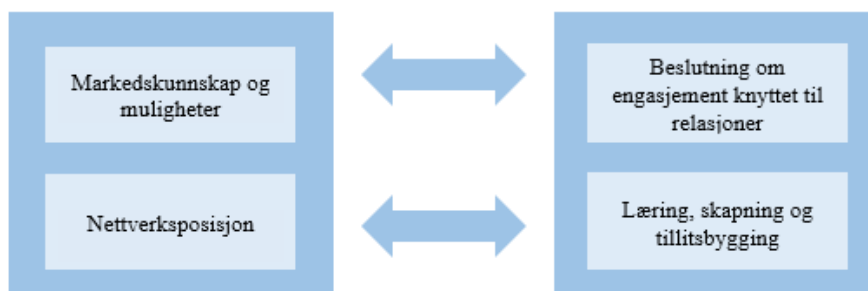
2.2.2.3 Uppsala internasjoniseringsmodell

I løpet av 1970-tallet var det flere svenske forskere ved Uppsala universitet som studerte internasjonisering, deriblant Johanson, Wiedersheim-Paul og Vahlne. Dette arbeidet resulterte i Uppsala-modellen, som blant annet bidrar til bedrifters valg av marked ved en ekspansjon til utlandet. Forskerne hevdet at selskaper har en tendens til å velge ut fra geografisk beliggenhet, og dermed ekspandere til områder som ligger nære hjemmemarkedet først. Årsaken kan være at disse markedene er enklere å forstå, og oppfattet usikkerhet blir ansett som lavere (Hollensen, 2014). Etterhvert som bedrifter opparbeider seg erfaring og får tilstrekkelig med ressurser vil de begi seg ut på fjernere og muligens mer utfordrende områder. Figur 5 viser de fire komponentene i den dynamiske prosessen (Johanson & Vahlne, 2009).



Figur 5: Uppsala-modellen sin læringssyklus ved internasjonisering (Johanson & Vahlne, 2009)

I senere tid har Johanson og Vahlne kommet frem til at modellen trenger en videreutvikling, og de har konstatert at en posisjon i et relevant nettverk kan hjelpe selskaper inn på utenlandske markeder. Den videreutviklede Uppsala-modellen er en «business network model» som hevder at eksisterende forretningssamarbeid har stor betydning for hvilke geografiske områder bedrifter foretrekker. Figur 6 viser den nye modellen.



Figur 6: Business network model (Johanson & Vahlne, 2009)

2.2.2.4 Nettverksteori

Det fundamentale argumentet i nettverksteori er at moderne teknologiske bedrifter kan benytte seg av en relativt kort utviklingsprosess, fordi de har mulighet til å innhente ressurser, kompetanse og erfaringer fra nettverksrelasjoner (Mtigwe, 2006). Partene i et nettverk er knyttet til hverandre gjennom et gjensidig utvekslingsforhold hvor de formidler sine behov og evner, og en viktig forutsetning vil være at de er avhengige av hverandres ressurser (Hollensen, 2014). Markeder i nettverksteori betraktes som systemer av relasjoner mellom ulike aktører, og består av kunder, leverandører, konkurrenter og støtteorganisasjoner (Coviello & Munro, 1995). Det finnes flere typer nettverksbånd, blant annet tekniske, juridiske, økonomiske og sosiale, og viktigheten av disse er ulik i forskjellige land og industrier (Hollensen, 2014).

Relasjoner i innenlandske markeder kan ofte bidra til utvikling av nettverksforhold i utlandet (Coviello & Munro, 1995; Hollensen, 2014). Prosessen med å danne en betydningsfull nettverksposisjon har stor innflytelse på utviklingen av den internasjonale ekspansjonen, og kan i tillegg bidra til trygghet i ukjente omgivelser (Glückler, 2006; Solberg, 2015). Coviello og Munro (1997) argumenterer for at en rask og suksessfull vekst ofte stammer fra viktige posisjoner i internasjonale nettverk. Videre har nettverksrelasjoner stor påvirkning på bedriftens markedsvalg, og mange forskere uttaler at et forretningsnettverk virker som en bro over til internasjonale markeder (Coviello & Munro, 1995; Glückler, 2006; Mtigwe, 2006).

2.2.2.5 Kunden og kjøpsbeslutningen

Potensielle kjøpere varierer på tvers av landegrensene, da markeder gjerne fremstår som svært ulike. Det er en utfordring å observere disse forskjellene, men samtidig en nødvendighet for globale bedrifter slik at fokuset kan rettes mot de beste mulighetene. En antakelse om at alle kunder opptrer likt kan resultere i katastrofale utfall, og det anbefales, i samtlige markeder, å forstå aktuelle kjøpere og deres bakgrunn for valg av produkt (Hennessey & Jeannet, 1998).

Hvem som er kunden vil være forskjellig på forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet, og antall personer innblandet i kjøpsbeslutningen varierer (Kotler, 2005).

Forbrukermarkedet

På forbrukermarkedet er det mange kunder spredt utover et stort geografisk område, og vanligvis vil det være kun en person som tar valget om å skaffe et produkt (Blom, Framnes & Tjømmøe, 1994). Forbrukerne foretar kjøp for å tilfredsstille personlige behov og ønsker, men forutsetningene for å oppnå individuelle mål varierer på tvers av samfunn (Hennessey & Jeannet, 1998; Kotler, 2005). Dette begrunnes med at evnen til å gjennomføre et innkjøp vil påvirkes av landets velstand, samt fordelingen av den. Motivasjon og handelsmønster har også innvirkning på kjøpet (Hennessey & Jeannet, 1998).

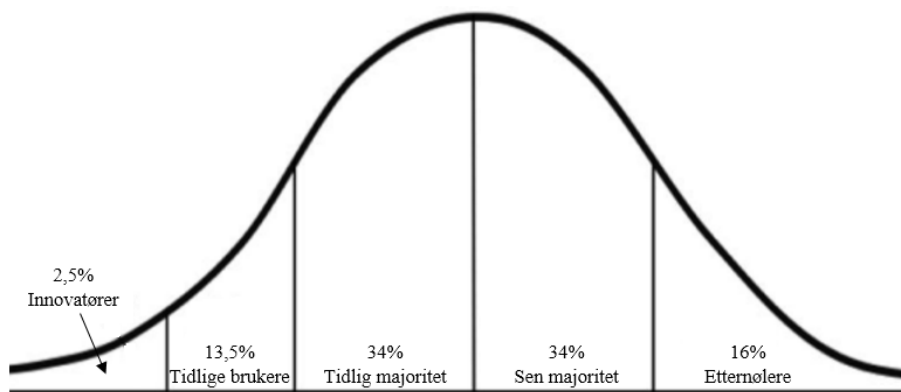
Bedriftsmarkedet

Det er relativt få kunder på bedriftsmarkedet, og kjøpsmotivet vil være kommersielt. Faktorer som påvirker kjøpsbeslutningen vil være eksterne forhold i omgivelsene, interne mål, diverse psykologiske elementer og sist, men ikke minst, kjøpergruppen. Det er altså flere personer som har innflytelse på kjøpet i dette markedet, og de kan vanligvis deles inn i fem kategorier. Vi har *brukerne* som har direkte nytte av innkjøpene, og disse har en påvirkningskraft selv om de ikke handler produktet. *Påvirkerne* har innvirkning på kjøpet, men er ikke direkte involvert, mens *innkjøperne* står for den bestemte handelen. Videre vil vi nevne *besluttere* og disse tar den endelige avgjørelsen, mens den siste gruppen, *portvakter*, har oversikt over informasjonen mellom leverandør og kunde. Det er ikke uvanlig at én person innehar flere av disse rollene (Kotler, 2005).

Bedriftsmarkedet består hovedsakelig av to kundegrupper, nemlig forretninger på den ene siden og ulike organisasjoner og myndigheter på den andre (Kotler, 2005). Økonomiske forhold er vanligvis den viktigste påvirkningskilden for forretninger, men likevel har den lokale kulturen betydning for kjøpsprosessen. Ulike organisasjoner og myndigheter kan i enkelte tilfeller bidra til at bedriften oppnår enorme fortjenester, og vil dermed være verdifulle kunder, men andelen de kjøper vil avhenge av landets utvikling og behov. Salg av produkter til slike kunder kan ofte være en utfordrende og tidkrevende prosess for utenlandske aktører, da innenlandske bedrifter som regel prioriteres (Hennessey & Jeannet, 1998).

2.2.2.6 Diffusjonsprosessen

Rogers introduserte diffusjonsprosessen i 1962, som handler om at forbrukere aksepterer innovasjoner på forskjellige tidspunkter (Mogstad, 2014; Rogers, 1983; Sander, 2014). Den viser, med andre ord, hvor raskt en innovasjon kan forventes å bli akseptert i et marked. Modellen illustreres i figur 7, hvor medlemmene av et samfunnssystem deles inn i følgende fem kategorier; innovatører, tidlige brukere, tidlig majoritet, sen majoritet og etternølere (Rogers, 1983). Figuren angir hvor stor andel av potensielle brukere som forventes å tilhøre hver enkelt kategori, og den horisontale aksene viser hvor raskt hver gruppe adopterer nyheter. Det kan være utfordrende å identifisere de ulike kategoriene, noe som kompliserer den praktiske anvendelsen av modellen (Framnes, Pettersen & Thjømmøe, 2006).



Figur 7: Diffusjonsprosessen (Rogers, 1983)

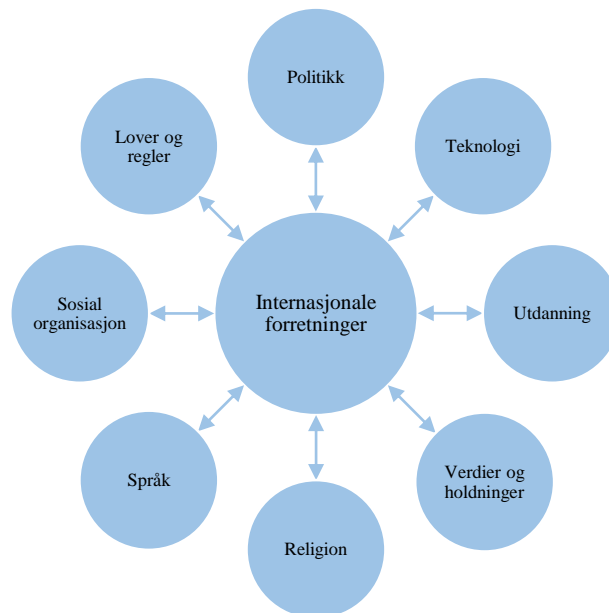
Innovatører er de første som tar i bruk innovasjoner. Disse personene tiltrekkes av det som er nytt, spennende og ukjent, og de liker å prøve nye produkter. *Tidlige brukere* er også åpne for ferske ideer, men aksepterer dem ikke ukritisk. De fungerer gjerne som opinionsledere, hvilket innebærer at de har stor påvirkningskraft på andre medlemmer i samfunnssystemet. *Tidlig majoritet* består av personer som gjør grundige overveielser før de tester nyheter, og de trenger mer tid enn innovatører og tidlige brukere før de godtar nye ideer. Det er helt essensielt å vinne denne gruppen for å kunne oppnå suksess. *Sen majoritet* fremstår som mer skeptiske til innovasjoner, og foretar ikke innkjøp av nyheter før de er tilstrekkelig utprøvd og alminnelig akseptert. Til slutt har vi *etternølere* og de er opptatt av tradisjoner, motstandere av endringer og prøver sjeldent nye produkter (Mogstad, 2014; Rogers, 1983; Sander, 2014).

2.2.2.7 Kultur

Triandis (1994) forklarer at kultur er «den menneskelagde delen av miljøet», Hofstede (1991) bruker beskrivelsen «et dataprogram som kontrollerer atferd», mens Bokmålsordboka (2015) presenterer begrepet som «holdninger, verdier og normer som er rådende hos en viss gruppe mennesker». Det finnes altså flere ulike definisjoner for kultur, og det viktig med en god forståelse av dette begrepet for å kunne forstå og påvirke konsumentenes ønsker og behov, spesielt i internasjonale sammenhenger (Hennessey & Jeannet, 1998). Vi ønsker å fokusere på *kulturkomponenter* og *self-reference criterion* i vårt arbeid.

2.2.2.7.1 Kulturkomponenter

Kittelsen (1997) hevder at kulturkomponenter er aktiviteter som forekommer i samtlige samfunn, selv om utførelsen gjerne varierer. Detaljerte og konkrete kulturelementer vil være nødvendig for å kunne relatere kultur til internasjonale forretninger, og figur 8 presenterer de mest fremtredende (Bakka, 1990; Hennessey & Jeannet, 1998). Nedenfor gir vi en kort kommentar til hver enkelt komponent.



Figur 8: Kulturkomponenter (Bakka, 1990; Hennessey & Jeannet, 1998)

Lover og regler er et uttrykk for underliggende verdier, holdninger og normer, og gir innsikt i landets forretningstradisjoner. Bedrifter kan unngå uenigheter ved å forstå hvordan de fungerer, og ta konflikter til retten ved behov. Videre har vi *politikk* og en studie av politiske aspekter gjør det ofte enklere å danne et bilde av både samfunnet og forretningsklimaet (Bakka, 1990).

Eksempelvis kan det være essensielt å forstå skattepolitikken, privatiseringspolitikken og stabiliteten hos myndighetene, og bedrifter bør vite hvordan politisk risiko kan vurderes (Roos, von Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2010). En tredje kulturkomponent er *teknologi*, som kan gi en pekepinn på utviklingsnivå og markedspotensial i ulike land. Det vil for eksempel være fordelaktig å vite om telekommunikasjonen er godt utviklet, og hvilke holdninger befolkningen har til innovasjoner (Bakka, 1990).

Sosial organisasjon påvirker hvordan personer relaterer seg til hverandre (Kittelsen, 1997). Det er viktig å vite om det finnes klasseskiller i landet, og om status systemer som kan bidra til suksess eller fiasko er mulig å lokalisere. Like betydningsfullt vil det være å ha en helhetlig forståelse av *utdanningssystemet* (Bakka, 1990). Det vil blant annet være hensiktsmessig å ha kjennskap til befolkningens lese- og skriveferdigheter, samt vite hvor stor andel som tar høyere utdanning. Dette kan gi en indikasjon på ferdighetsnivået til arbeidsstyrken i landet (Kittelsen, 1997).

Den sjette kulturkomponenten, *språk*, er fundamental for å kunne uttrykke både tanker og følelser. Globalt finnes det omtrent 100 offisielle språk, og flere bedrifter må derfor prioritere såkalte «fellespråk» (Bakka, 1990). Videre har vi *religion* som danner et grunnlag for de fleste kulturer. Religionens innvirkning på folkets dagligliv varierer fra land til land, og det er viktig for bedrifter å ikke ignorere at religiøse verdier kan påvirke økonomiske aktiviteter (Bakka, 1990; Hennessey & Jeannet, 1998; Kittelsen, 1997). Sist, men ikke minst, vil vi nevne *verdier og holdninger* som graves inn tidlig i barndommen. Etter hvert blir de mer eller mindre ubevisste, og utgjør et slags mønster som fører til at individer foretrekker enkelte situasjoner fremfor andre (Bakka, 1990).

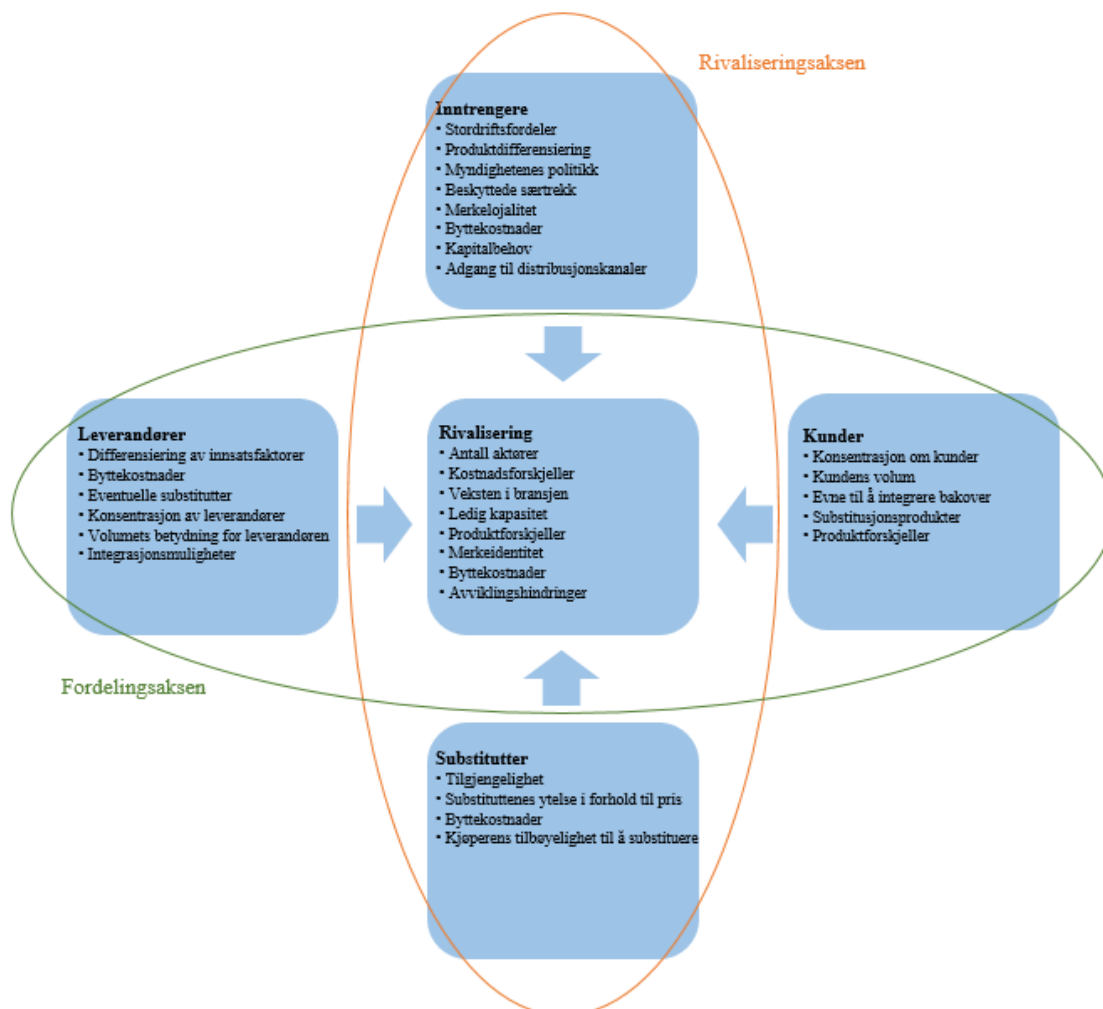
2.2.2.7.2 The self-reference criterion

Lee (1966) bruker begrepet self-reference criterion (SRC) for å beskrive hvordan mennesker ubevisst refererer til eget rammeverk når nye situasjoner evalueres. Dette utvikles gjennom oppvekst, utdanning og livserfaring, og domineres av verdier, holdninger og atferdsmønster i hjemlandet. Lee hevder altså at individer ser verden gjennom et kulturelt filter, noe som påvirker hvordan vedkommende oppfatter og reagerer. Et eksempel fra politikken er at mennesker har en ubevisst tendens til å tenke at venstre og høyre representerer det samme i utlandet som i eget hjemland. Dersom bedrifter ser nye markeder gjennom slike etnosentriske briller kan det oppstå misforståelser og uriktige vurderinger, noe som kan resultere i katastrofale

beslutninger. Selv de mest velinformerte kan gjøre feilaktige bedømmelser i møte med nye kulturer, og SRC-vaner vil ofte være vanskelige å forandre (Bakka, 1990; Lee, 1966).

2.2.2.8 Porter's Five Forces

I boken *Competitive Strategy* beskriver Porter (1980) fem krefter som påvirker konkurransen og den gjennomsnittlige lønnsomheten i en bransje. Denne modellen kan dermed brukes til å vurdere bransjens attraktivitet (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2012). De fem kreftene illustreres i figur 9, og kan deles inn i to akser – *rivaliseringsaksen* og *fordelingsaksen*. Førstnevnte viser hvor mange aktører som må dele bransjeprofiten, og sistnevnte forteller hvordan verdiskapningen fordeles mellom de ulike aktørene i verdikjeden (Lien & Jakobsen, 2001; Roos mfl., 2010).



Figur 9: Porter's Five Forces (Lien & Jakobsen, 2001; Porter, 1980)

Inntrengere bidrar gjerne til at kapasiteten i markedet øker, og som regel har de et ønske om å stjele andeler fra konkurrentene. Dette kan redusere markedskonsentrasjonen og øke

rivaliseringen, noe som ofte ødelegger profitten i bransjen. Etableringstrusselen vil avhenge av etableringshindringer samt forventede reaksjoner fra eksisterende aktører. Når det gjelder *rivalisering* blant dagens konkurrenter er pris og kvalitet eksempler på virkemidler som kan benyttes. Begge er ødeleggende for bransjeprofiten, og skaper som regel ustabile forhold. Videre har vi *substitutter* som kan redusere etterspørselen i markedet og begrense aktuelle prisnivåer, og på denne måten påvirke den potensielle lønnsomheten. *Kunder og leverandører* har også innflytelse på attraktiviteten og konkurranseintensiteten, gjennom virkemidler som pris, kvalitet og service (Besanko mfl., 2012; Roos mfl., 2010).

2.2.2.9 Barrierer og risiko

All virksomhet medfører risiko, selv om graden og typen varierer. Bedrifter som går til utlandet bruker mye tid og ressurser på å kartlegge hvilke barrierer og risikofaktorer som kan oppstå og påvirke selskapet (Godal, 2013). For å oppsummere virksomhetens risiko kan det være nyttig å bruke en matrise som beskriver risikoen i to dimensjoner, nemlig konsekvensen av en gitt hendelse og tilhørende sannsynlighet (Aven, 2016).

Barrierer som kan hindre internasjonalisering er blant annet begrenset kunnskap, lite kapital, mangel på utenlandske markedsforbindelser, utilstrekkelig produktivitetsskapasitet og manglende kanaler for distribusjon. Videre kan kritiske risikofaktorer som politisk risiko, operasjonell risiko, generell markedsrisiko og kommersiell risiko sette en stopper for internasjonaliseringsprosessen (Hollensen, 2014).

Politisk risiko

Før etablering og under drift er det viktig å ha oversikt over den politiske risikoen i det utenlandske markedet. Dette innebærer å undersøke utvikling i politisk stabilitet, rettsvesen og menneskerettighetssituasjon. Sikkerhet, helseforhold og risiko for korrupsjon er også faktorer som bør tas i betraktning (Godal, 2013). I tillegg vil det være viktig å ta hensyn til krig, borgerkrig og revolusjoner (Hollensen, 2014). Dersom den politiske risikoen oppleves som uoverkommelig er det lite sannsynlig at virksomheten lykkes med en etablering i det valgte markedet (Godal, 2013).

Operasjonell risiko

Risiko knyttet til dårlige kontrollsystemer, menneskelig svikt og eksterne hendelser kan karakteriseres som operasjonell risiko. Konkrete eksempler er feil i IT-systemer og prosedyrer, regelbrudd, bedrageri, brann og terrorangrep (Døskeland, 2014).

Generell markedsrisiko

Konkurranse fra andre aktører samt språklige og kulturelle forskjeller er forhold som kan føre til generell markedsrisiko. I tillegg vil produktspesifikasjoner og bruk av produktet ofte variere fra land til land, noe som kan bidra til å øke risikoen (Hollensen, 2014).

Kommersiell risiko

Denne risikoen håndteres hovedsakelig som vanlig kredittrisiko, hvor det er fare for at motparten ikke betaler sine forpliktelser. Kommersiell risiko inkluderer forhold som likviditet, mislighold og benektelse av å betale regninger (Cateora & Ghauri, 1999; Døskeland, 2014).

2.2.3 Inngangsstrategier

Ifølge Root (1987) er inngangsstrategier ulike institusjonelle ordninger for å organisere og gjennomføre internasjonale aktiviteter. Avgjørelsen fremstår som viktig, da den kan hindre en videre internasjonal ekspansjon dersom beslutningen ikke samsvarer med bedriftens strategi (Hennessey & Jeannet, 1998; Roos, von Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014). Bedrifter har utallige inngangsstrategier å velge mellom, og denne utredningen fokuserer på oppkjøp, joint ventures, strategiske allianser, salgsrepresentanter i hjemlandet, salgsrepresentanter i utlandet og salgskontor i utlandet.

Oppkjøp, som innebærer kjøp av en eksisterende bedrift, er en rask inngangsbillett til internasjonale markeder (Hennessey & Jeannet, 1998; Hollensen, 2014). Tilgang til distribusjonskanaler, teknologi, en eksisterende kundebase, et etablert varemerke, en kvalifisert arbeidsstokk og lokal kunnskap vil være argumenter for å kjøpe en utenlandsk bedrift. Likevel er oppkjøp et kostbart alternativ, og det viser seg at 50 prosent av internasjonale oppkjøp ikke lykkes. Blant hovedproblemene nevnes integrering, kulturell avstand, kommunikasjon og verdifastsettelse av oppkjøpskandidaten (Hollensen, 2014).

Joint ventures er fellesprosjekter mellom to eller flere virksomheter, gjerne fra ulike land, som deler både eierskap, kontroll og risiko (Vikøren, 2011). Enkelte bedrifter aksepterer enten en minoritets- eller majoritetsposisjon, men som regel deles kontrollen likt (Hennessey & Jeannet, 1998; Hollensen, 2014). Ifølge Hollensen (2014) kan en joint venture kompensere for manglende internasjonal erfaring, og komplementære ressurser fører ofte til nye muligheter. I tillegg reduserer den gjerne både driftskostnader og administrative utgifter, samt øker tempoet på ekspanderingen. Likevel er det viktig å ikke ignorere at slike allianser har en gjennomsnittlig levetid på kun sju år, og forhold som motstridende mål, dobbel ledelse, blanding av kulturer og tillitsproblemer kan forklare en skilsmisserate på nesten 80 prosent.

Strategiske allianser er et svært uklart begrep som stadig inntar en viktigere posisjon i litteraturen, og de har mange likhetstrekk med joint ventures (Solberg, 2015). Ifølge Hollensen (2014) vil den formelle forskjellen være at strategiske allianser typisk ikke binder kapital eller investerer i samarbeidet, noe som er tilfellet for joint ventures. Hennessey og Jeannet (1998) påpeker at partene i sistnevnte spytter inn en bestemt mengde midler, mens selskapene i førstnevnte bidrar med kunnskap eller ressurser, som vanligvis er komplementære, og gjennom samarbeid drar de nytte av hverandres ekspertise.

Salgsrepresentanter i hjemlandet bor i bedriftens opphavsland, og de drar til utlandet for å utføre salgfunksjoner. Dette gir selskapet god kontroll over utenlandske aktiviteter, men reisekostnadene vil bli høye. *Salgsrepresentanter i utlandet* er også en mulighet, og det innebærer at de oppholder seg i det spesifikke landet. Ofte kan dette være aktuelt dersom jobben tenderer mot å være «order-making», heller enn «order-taking», eller hvis produktet er komplekst og krever mye kundestøtte. En slik løsning gir bedriften bedre markedskunnskap og kontakt med kundene. Et annet alternativ er å etablere et *salgskontor i utlandet*, noe som kan gi bedriften god markedskontakt og kontroll over salgfunksjonene. Ulempene ved denne strategien, sammenlignet med de to forrige, er høye investeringskostnader, lav fleksibilitet og høy risiko (Hollensen, 2014).

2.2.4 Finansiering av internasjonalisering

Når marked og inngangsstrategi er valgt vil neste steg være å lage en plan for hvordan bedriften bør finansiere internasjonaliseringen. Først og fremst er det betydningsfullt å estimere forventede inntekter og kostnader, og benytte diverse metoder for å diskutere bedriftens

lønnsomhet ved en ekspansjon til utlandet. Videre vil det være viktig å beregne bedriftens kapitalbehov, og undersøke selskapets muligheter til å skaffe finansiering.

2.2.4.1 Budsjett og lønnsomhetsvurdering

Utarbeidelse av budsjetter er nyttig for å få innblikk i forventede inntekter og kostnader for en kommende periode, og i tillegg vil det være hensiktsmessig å vurdere lønnsomheten til et produkt (Finansleksikon, 2016b; Kristoffersen, 2005). Vi ønsker å fokusere på bidragskalkyle, resultatbudsjett etter bidragsmetoden, nullpunktsanalyse og følsomhetsanalyse.

2.2.4.1.1 Bidragskalkyle

Den enkleste og trolig mest brukte kalkylemetoden er bidragskalkylen, hvor hensikten vil være å beregne dekningsbidraget som skal dekke faste kostnader og fortjeneste. I motsetning til selvkostkalkylen tar den ikke med faste utgifter i beregningen, og dette poengteres i tabell 1 (Finansleksikon, 2016a; Jenssen, Kolvereid & Erikson, 2012).

Bidragskalkyle	Selvkostkalkyle
Pris per enhet	Pris per enhet
- Variable enhetskostnader	- Variable enhetskostnader
<u>= Dekningsbidrag per enhet</u>	- Faste enhetskostnader
	<u>= Fortjeneste per enhet</u>

Tabell 1: Kalkyler (Boye, Heskestad & Holm, 2011; Jenssen mfl., 2012)

Bidragsmetoden vil være fordelaktig fordi den sammenligner merinntekter med merkostnader. Et positivt dekningsbidrag fører dermed til en fortsettelse av prosjektet, og overskuddet bidrar til å eliminere deler av de faste utgiftene. Når selvkostmetoden benyttes hender det at aktiviteter ikke gjennomføres selv om de er lønnsomme, fordi en inkludering av de faste kostnadene i kalkylen kan indikere et underskudd (Jenssen mfl., 2012).

2.2.4.1.2 Resultatbudsjett etter bidragsmetoden

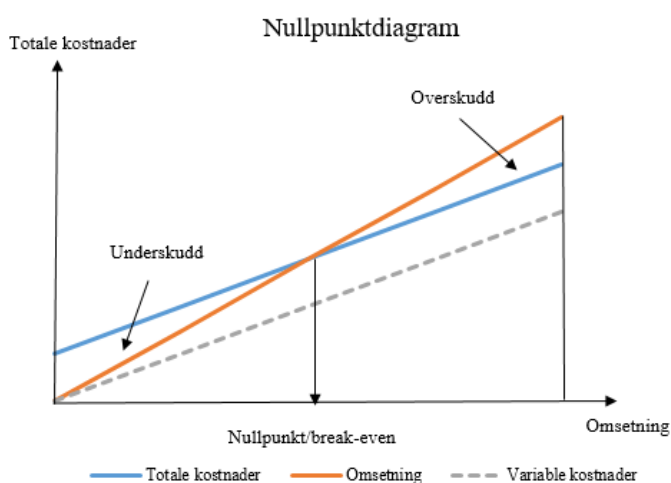
Et resultatbudsjett er en oversikt over inntekter og kostnader som forventes i en gitt periode. De fleste bedrifter vil ha nytte av et oppsett etter bidragsmetoden slik at dekningsbidraget kommer frem i budsjettet (Hoff, 2010). For å kunne anvende et resultatbudsjett etter bidragsmetoden må et realistisk tallmateriale ligge til grunn. Det vil være viktig å sannsynliggjøre overkommelige

inntekter før kostnadene estimeres, og hele tiden underbygge anslagene. Et vanlig tidsperspektiv for et budsjett er tre til fem år, men for teknologibaserte virksomheter kan det være noe lenger. Målet er å vise en realistisk indikasjon på bedriftens fremtidige utvikling, og i tillegg sammenstille delmål knyttet til salgsvolum, dekningsbidrag, ressursbruk, produktivitet og effektivitet slik at resultatestimatet blir så riktig som mulig (Altinn, u.å.; Hoff, 2010; Jenssen mfl., 2012). Kapitalbehovet for den planlagte aktiviteten er ofte usikkert, og derfor betraktes resultatet som *foreløpig* (Hoff, 2010).

2.2.4.1.3 Nullpunktsanalyse

I en nullpunktsanalyse fordeles de faste og variable kostnadene i separate grupper, og dekningsgrad, nullpunkt og sikkerhetsmargin beregnes (Finansleksikon, 2016c; Jenssen mfl., 2012). Dekningsgrad er dekningsbidrag delt på salgsinntekt, og viser hvor stor andel av salget som gjenstår når de variable kostnadene er dekket. Videre har vi nullpunkt som er den nødvendige omsetningen for at totale inntekter skal være lik totale kostnader, og det kan beregnes ved å dividere faste kostnader med dekningsgraden. Til slutt vil vi nevne sikkerhetsmargin som gir en indikasjon på hvor mye salget kan reduseres før bedriften rammes av underskudd (Finansleksikon, 2016d; Kristoffersen, 2005; Rammen, 2016). For å kunne beregne dette må bedriften kjenne til eget nullpunkt og alle planlagte salg (Rammen, 2016).

Figur 10 viser omsetning og totale kostnader, hvor krysspunktet benevnes som nullpunkt eller «break-even». I tillegg markeres bedriftens underskudd og overskudd (Jenssen mfl., 2012; Kristoffersen, 2005).



Figur 10: Nullpunktdiagram (Jenssen mfl., 2012; Kristoffersen, 2005)

2.2.4.1.4 Følsomhetsanalyse

Følsomhetsanalyser viser hvordan lønnsomheten varierer når ulike inngangsvariabler endres. De mest sannsynlige verdiene på usikkerhetsfaktorene kalles basisvariabler, og det kan være hensiktsmessig å sette opp et pessimistisk og optimistisk alternativ som betegner nedre og øvre grense for hver variabel. Muligheten for slike ekstreme utfall må undersøkes ved hjelp av en skjønnsmessig vurdering, hvor hovedpoenget er å beskrive scenarioer som avviker fra forventningen i begge retninger. Samtidig vil det være en forutsetning at utfallene til en viss grad fremstår som realistiske (Andreassen, 2007; Boye mfl., 2011).

I tillegg til å endre kun en variabel om gangen kan det foretas en resultatberegning ved å sette opp tre budsjetter basert på mest sannsynlige (base case), pessimistiske (worst case) og optimistiske (best case) anslag. Resultatene veies sammen ved bruk av standardvekter, og de mest brukte presenteres i tabell 2. Til slutt ender vi opp med en forventet verdi, og denne kan være noe ulik basisresultatet (Boye mfl., 2011).

Utfall	Sannsynlighet
Mest sannsynlig	50 prosent
Pessimistisk	25 prosent
Optimistisk	25 prosent

Tabell 2: Standardvekter (Boye mfl., 2011)

2.2.4.2 Kapitalbehov og rangering av finansieringskilder

Ved en ekspansjon til utenlandske markeder vil det være nyttig å vurdere bedriftens kapitalbehov, og hvilke muligheter den står overfor ved innhenting av finansielle midler. Når sistnevnte vurderes kan teori om *sosialt entreprenørskap* og *pecking order teorien* legges til grunn.

2.2.4.2.1 Kapitalbehov

Bedrifter må ha tilstrekkelig med kapital for å kunne betjene sine løpende økonomiske forpliktelser, og derfor er det en forutsetning at de har oversikt over sitt kapitalbehov. Det vil være nødvendig med penger til anleggsmidler (driftsmidler) og omløpsmidler (den daglige driften), hvor omfanget varierer med bedriftens størrelse og bransje (Sander, 2015). Figur 11 viser hvordan kapitalbehovet kan beregnes.

Kapitalbehov:
Variable kostnader
Lønnskostnader
Utviklingskostnader
Markedsføringskostnader
Faste driftskostnader
Sum kapitalbehov
Finansiering:
Finansiering med lån
Finansiering med egenkapital
Finansiering gjennom driften
Finansiering med tilskudd og støtteordninger
Sum finansiering
Restkapitalbehov
Akkumulert restkapitalbehov

Figur 11: Beregning av kapitalbehovet (Merkur, u.å.)

Forhold som påvirker kapitalbehovet er blant annet stadium i livssyklusen, vekststrategi, produktutvikling og intellektuell kapital (Jenssen mfl., 2012; Sander, 2015). Når det gjelder førstnevnte kreves det ofte at nyetablerte foretak bygger opp en kritisk brukermasse før de oppnår fortjeneste. En slik strategi vil være kapitalkrevende, men kan bidra til lønnsomhet dersom den lykkes (Sander, 2015). Videre har vi bedriftens *vekststrategi* som angir retning og styrke for beslutninger, slik at bedriften kan nå sine mål og oppnå økt verdi (Aarrestad & Hem, 2008). Det finnes flere alternative strategier, blant annet geografisk utvidelse som dreier seg om å ta egne merker inn i nye geografiske områder (Barwise & Robertson, 1992). *Produktutvikling* er en annen aktivitet som kan kreve mye kapital, og det vil være viktig å ha full kontroll over kostnadene slik at de ikke skaper likviditetsproblemer i bedriftens kontantstrøm (Sander, 2015).

Den *intellektuelle kapitalen* består av human kapital, organisatorisk kapital og sosial kapital. Human kapital er kunnskap og kompetanse som ledere og ansatte i bedriften innehar. Organisatorisk kapital består av blant annet patenter, teknologier og databaser som tilhører bedriften, og sosial kapital er bedriftens kundeforhold, leverandørforhold og andre nettverksrelasjoner (Jenssen mfl., 2012).

2.2.4.2.2 Finansieringskilder

Finansieringskildene viser bedriftens alternativer til finansiering når kapitalbehovet skal dekkes. Det kan skilles mellom egenkapital, fremmedkapital og offentlige tilskudd og diverse støtteordninger (Dale, Lyngstad & Løvaas, 2012).

Egenkapital

Bedriftens egenkapital omfatter både intern og ekstern kapital. I et aksjeselskap består den interne kapitalen av midler som stifterne har investert ved oppstart eller senere utvidelser samt tilbakeholdt overskudd, mens den eksterne kapitalen innhentes fra eiere som kommer inn i selskapet på et senere tidspunkt (Michelsen, 1995). Det finnes to hovedformer for ekstern egenkapital, nemlig Public Equity og Private Equity. Førstnevnte er børsnoterte aksjer som vil være tilgjengelig for alle, og eierne kan hovedsakelig kjøpe og selge sine andeler etter eget ønske. I tillegg vil de fleste eierne være passive investorer som ikke deltar i videreutvikling og drift (Kjærnes, 2006). Nedenfor utdypes Private Equity.

Private Equity (PE), eller unoterte aksjer, er en betegnelse på langsiktige investeringer som ikke noteres på en offentlig børs, og PE-fond består av kapital som aktivt involveres i utviklingen av selskapet over flere år (Kjærnes, 2006). Slike fond vil være avhengige av at investeringsobjektet tjener penger og oppnår vekst, og de vil derfor jobbe aktivt for en lønnsom og solid bedrift som bidrar til høy avkastning (Kjærnes, 2006; Michelsen, 1995). PE-fond inkluderer blant annet venturekapital og oppkjøpsfond. Ventureselskapene investerer gjerne i oppstartsbedrifter og vekstselskaper, og tilbyr en type kapital hvor risikoen for tap er betydelig (Kjærnes, 2006; Worsøe, 2006). En forutsetning ved denne finansieringsformen vil som regel være at det kreves en eierandel i bedriften, og høyere risiko betyr ofte en større andel (Michelsen, 1995). På den andre siden har vi oppkjøpsfond som omstrukturerer eksisterende virksomheter (Kjærnes, 2006).

Til slutt vil vi nevne business angels som er en annen type privat investor. De er langsiktige og kompetente personer, og bedrifter bør være forberedt på at de ønsker å følge opp sine investeringer og påvirke prosjektet direkte (Jenssen mfl., 2012).

Fremmedkapital

Fremmedkapital, også kjent som lånekapital, kan deles inn i to kategorier, nemlig kortsiktig og langsiktig kreditt. Kortsiktig kreditt har en løpetid som er kortere enn 12 måneder og brukes

vanligvis til finansiering av den daglige driften, hvor eksempler er kassekreditt og leverandørkreditt (Michelsen, 1995; Sander, 2015). Langsiktig kreditt har, derimot, en løpetid som er lenger enn 12 måneder og karakteriseres som «vanlig lån», hvor eksempler vil være gjeldsbrevlån og pantelån. Gjeldsbrevlån anses som det vanligste alternativet og gis mot utstedelse av et gjeldsbrev, og pantelån er et lån hvor pant i fast eiendom brukes som en sikkerhet (Michelsen, 1995).

Offentlige tilskudd og diverse støtteordninger

Ekstern finansiering for vekstbedrifter vil gjerne være offentlige tilskudd og diverse støtteordninger. Innovasjon Norge og Norsk forskningsråd er de største tilbyderne av støtte i det norske markedet, og blant deres ordninger finner vi lån, garantier og ulike tilskudd. I tillegg har Innovasjon Norge forskjellige programmer for å stimulere utvikling av vekstbedrifter, og et eksempel på dette er offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (OFU-kontrakter) (Jenssen mfl., 2012). Disse kontraktene skal bidra til å utvikle nye produkter, hvor enten produktkvaliteten som offentlige virksomheter tilbyr øker eller en mer effektiv drift oppnås (Difi, 2015).

En annen tilskuddsordning er folkefinansiering, også kalt crowdfunding, som er en relativt ny metode for å samle inn penger. Dette går ut på at entreprenøren presenterer idéen på en crowdfunding-side på nett, og alle interessenter kan velge å gi et støttebeløp (DnB, u.å.; Innovasjon Norge, u.å.). Videre har vi SkatteFUNN som er en kilde til finansiering hvor det vil være mulig å oppnå 20 prosent skattefradrag for kostnader knyttet til forskning og utvikling. Prosjektet må godkjennes av Norsk forskningsråd, og for å bli kvalifisert må det bidra til kunnskap som kan forbedre eller fornye produkter (Innovasjon Norge, u.å.). En siste støtteordning vi ønsker å nevne er stiftelsen Ferd som investerer i sosiale entreprenører, og dette kan anses som en veldedig investor. Det finnes også flere stiftelser som deler ut stipender og legater til blant annet oppstartsbedrifter (Leiner, 2013).

2.2.4.2.3 Sosialt entreprenørskap

Fenomenet ble introdusert på 1970-tallet, men den store interessen rundt sosiale bedrifter er forholdsvis ny og antallet har økt de siste årene (Ebrashi, 2013; Ingstad, 2009; Martin & Osberg, 2007). Sosialt entreprenørskap har fokus på å løse sosiale problemer og bidra til varige forbedringer som har stor betydning for samfunnet (Ebrashi, 2013; Ingstad, 2009). Ønsket er å skape innovative løsninger som kan dekke folkets behov og eliminere utfordringer på en

bærekraftig og god måte (Ingstad, 2009; Mair & Marti, 2004). Sentrale områder for slike entreprenører er blant annet helse, miljø, utdanning, menneskerettigheter og fattigdom (UiO, 2015).

Det er gjerne et skille mellom tradisjonelle og sosiale entreprenørskap (Ebrashi, 2013). Profittmaksimering vil som regel ikke være det viktigste for sistnevnte, men å generere inntekter er nødvendig for å oppnå sosial verdiskapning som er deres hovedmål (Ingstad, 2009; UiO, 2015). En eventuell fortjeneste blir ofte tilbakeført til driften, slik at ønsket resultat kan maksimeres (Ebrashi, 2013; Ingstad, 2009). Tradisjonelle bedrifter, derimot, prioriterer heller økonomisk velstand og anser den ordinære bunnlinjen som viktigste verdimåler, selv om de også verdsetter å være sosialt verdifulle (Ebrashi, 2013; Mair & Marti, 2004).

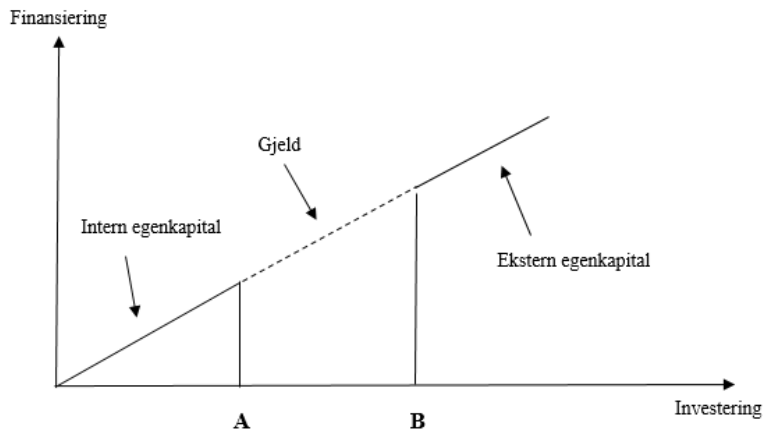
Det finnes flere typer sosiale bedrifter, og med utgangspunkt i kapital kan de deles inn i tre ulike kategorier. Enkelte virksomheter har kun ekstern finansiering bestående av offentlig støtte, donasjoner, sponsormidler og medlemsavgifter. Videre har vi de som drives av både ekstern finansiering og egne midler, og siste gruppe baserer seg kun på egen inntjening, hvor alle kostnader og en eventuell fortjeneste dekkes av denne inntektskilden (Ingstad, 2009).

2.2.4.2.4 Pecking order teorien

Pecking order teorien, som er en hovedteori for valg av kapitalstruktur, ble utviklet av Myers i 1984. Den forklarer hvordan bedrifter prioriterer ulike finansieringsalternativer ved behov for kapital, eksempelvis når de skal ekspandere til nye markeder (Ask-Henriksen, Stjern & Frydenberg, 2009; Frank & Goyal, 2005). Denne teorien hevder at internt generert egenkapital er det mest attraktive finansieringsalternativet, og at bedrifter alltid vil prioritere intern finansiering fremfor ekstern (Myers, 2001). Dersom intern finansiering ikke er tilgjengelig må ekstern benyttes, og i dette tilfellet vil gjeldsfinansiering foretrekkes da ekstern egenkapital blir presentert som en «siste utvei» (Berk & Demarco, 2014).

Pecking order teorien hevder at denne rangeringen av finansieringskilder minimerer kostnader knyttet til ugunstig utvalg som oppstår på grunn av asymmetrisk informasjon. Et eksempel på asymmetrisk informasjon er at ledelsen har bedre kjennskap til bedriftens vekstmuligheter og virkelige verdi, sammenlignet med investorene. Dersom bedriften ikke bruker ekstern egenkapital kan dette problemet unngås (Frank & Goyal, 2005).

Figur 12 viser forholdet mellom investering og ulike finansieringskilder ved bruk av pecking order teorien. A viser tilgjengelig intern egenkapital og (B-A) viser hvor mye gjeld bedriften kan ta opp uten at gjeldsgraden blir for høy (Leary & Roberts, 2010).



Figur 12: Finansieringshierarkiet for pecking order teorien (Leary & Roberts, 2010; Myers, 2001)

3 Beskrivelse av gründerbedriften Milla Says

3.1 Bakgrunn og visjon

Aleksander Helmersberg ble far til lille Milla i desember 2011, og kort tid etter fødselen fikk han og kona beskjeden om at datteren hadde Down syndrom (Helmersberg, 2016). Allerede på vei ut av sykehuset fikk de en brosjyre med tegn til tale som måtte læres. Tegn til tale er en kommunikasjonsform hvor både talespråk og manuelle tegn benyttes, og det brukes som regel av personer med språkvansker og psykisk utviklingshemming (Hageskal, 2015). Foreldrene innså raskt at de hadde en utfordrende periode i vente, og den første tiden med Milla var preget av usikkerhet og uvitenhet (Hageskal, 2015; Helmersberg, 2016).

Bare et halvt år etter datteren ble født fikk Helmersberg ideen om mobilapplikasjonen «Milla Says». Han hevder at visjonen er å skape et verktøy som gjør hverdagen enklere for barn og unge med språkvansker og deres nettverk, og i tillegg minsker kommunikasjonsgapet mellom partene. Nettverket består av alle i barnets omgangskrets, blant annet familie, venner, barnehage og skole. Helmersberg har et ønske om å redusere frykten nettverket har for å kommunisere med barnet, og forbedre livskvaliteten til de berørte (Helmersberg, 2016).

3.2 Målgruppe

Målgruppen til Milla Says er barn og unge med talevansker og deres nettverk samt interesseorganisasjoner og kommuner. Dette fordi produktet kan kjøpes av både private og offentlige kunder, noe som forklares nærmere under *distribusjon*. Det antas at omtrent 0,11 prosent av befolkningen under 19 år i alle land sliter med kommunikasjonen, og denne beregningen er foretatt av Helmersberg basert på statistikk fra forskerne Tetzchner og Martinsen (2002).

Helmersberg uttaler at de som inkluderes i dette anslaget er barn og unge med Down syndrom, hørselstap, autisme og andre diagnoser, hvor dårlig verbalt språk kan forekomme. Markedsgrunnlaget i Norge vil dermed være rundt 5500 brukere. Dette fremstår imidlertid som et forsiktig anslag, da det ikke tas hensyn til begrenset taleevne på grunn av sykdom eller språkvansker grunnet innvandring. Voksne og eldre som har mistet språket, for eksempel etter et slag, inkluderes heller ikke i beregningen og målgruppen, selv om disse segmentene kan ha nytte av tjenesten.

3.3 Produktbeskrivelse

Milla Says er en kommunikasjonsplattform for barn og unge med talevansker, og den inneholder mange nyttige funksjoner som bidrar til bedre visuell læring av tegn til tale. Ved bruk av verktøyet vil det være enkelt å inkludere hele nettverket og opprettholde en tydelig dokumentasjon, slik at den daglige kommunikasjonen blir lettere for alle i omgangskretsen. Overgangen fra barnehage til skole blir mindre komplisert, og plattformen kan bidra til mindre frustrasjon blant personer som benytter tegn til tale (Helmersberg, 2016). Produktet beskrives nærmere nedenfor ved hjelp av *Løkmodellen* og Troye sine *produktelementer*.

3.3.1 Løkmodellen

Kotlers «Løkmodell» benyttes for å beskrive produktet Milla Says leverer, og i dette arbeidet brukes tre ulike produktnivåer.

Kjerneproduktet	Milla Says gjør det enklere for barn med språkvansker å kommunisere med sin omgangskrets.
Det konkrete produktet	<i>Merkenavnet</i> er sterkt fordi lille Milla brukes mye i profileringen, og historien rundt produktet fremstår som god, inspirerende og gripende. <i>Egenskaper</i> som inkluderes er digital kartlegging, tegnbank, nettverkløsning og meldingsfunksjon. I tillegg kan brukerne lage egne tegn ved hjelp av bilde og video, samt dele disse tegnene. <i>Designet</i> fremstår som enkelt, tydelig og brukervennlig.
Det utvidede produktet	Servicen vil være meget god, da kvaliteten og tilgjengeligheten på kundestøtten er utover det kunden forventer.

Tabell 3: Løkmodellen

Det er tydelig at produktlagene samsvarer med hverandre og at samtlige øker kunde verdien. I tillegg indikerer uttalelser blant våre respondenter at de tilfredsstillende brukernes behov og ønsker.

Respondent 1: Milla Says bidrar til at alle tegnene blir tilgjengelige og søkbare, og dermed følger barna hele veien. I tillegg er meldingsfunksjonen gull verdt.

Respondent 3: Appen vil bidra til at skolen og familien bokstavelig talt kan jobbe sammen om å bedre kommunikasjonen.

Respondent 7: Det er et hjelpemiddel som kan tas i bruk på en veldig enkel måte, fremfor å måtte delta i organisert undervisning eller skaffe seg bøker. Fordelen er at det kan brukes der og da, og at de fleste har en mobiltelefon så de kan laste ned appen.

Respondent 11: Alle i nettverket får på en enkel måte vite om tegnet.

Respondent 13: Det at Milla Says er tilgjengelig og lett å forstå og gjøre personlig, det tror jeg er veldig viktig.

Respondent 20: Appen gjør det lettere og mer inspirerende å lære tegn, fordi det er tungvint å ha med seg en bok hvor man må slå opp hvor enn man er. Den gjør det også enklere for flere i nettverket å bruke tegn, og morsommere for barna å øve på tegn. Barna elsker å se på videoer av seg selv og bekjente, og det gjør at de husker og lærer mye bedre.

Respondent 22: Alle som er involvert rundt barnet kan inkluderes i et nettverk, og det blir lettere å samarbeide og bruke samme tegn.

Resonnementene ovenfor indikerer at de to ytterste lagene, det konkrete produktet og det utvidede produktet, differensierer seg fra konkurrerende løsninger, og at de dermed gir Milla Says et konkurransefortrinn.

3.3.2 Produktelementer

For å undersøke om Milla Says kan defineres som en tjeneste eller vare ønsker vi å benytte Troye sine produktelementer. Modellen anvendes i tabellen nedenfor hvor vi gir en kategorisert oversikt over hvilke elementer produktet består av, og om de kan klassifiseres som vare- eller tjenesteelementer.

Samhandlings-elementer	«Backstage»-elementer
<i>Tjeneste</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kundestøtte 	<i>Tjeneste</i> <ul style="list-style-type: none"> • Produktservice <i>Vare</i> <ul style="list-style-type: none"> • Skriftlig produktinformasjon
Kundeavhengige elementer	Strukturelle elementer
<i>Tjeneste</i> <ul style="list-style-type: none"> • Nettverkløsning • Meldingsfunksjon • Lage tegn • Dele tegn <i>Vare</i> <ul style="list-style-type: none"> • Tablet (smarttelefon, nettbrett) 	<i>Tjeneste</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsverktøy

Tabell 4: Milla Says sine produktelementer

Basert på tabellen vil vi trekke frem at «backstage»-elementene ser ut til å være mindre synlige for en applikasjon som Milla Says, ettersom bedriften både utvikler og leverer produktet selv, og samtidig kreves det lite ressurser i selve utviklingsprosessen. De strukturelle elementene kan sammenlignes med kjerneproduktet i *Løkmодellen*, da de representerer basisbehovet til kunden. Når det gjelder samhandlings-elementene og de kundeavhengige elementene tyder det på at disse er spesielt viktige for Milla Says. Dette fordi god kundestøtte fremstår som nødvendig dersom produktet ikke fungerer optimalt eller veiledning etterspørres, og kunden må ta i bruk applikasjon for at den skal være nyttig. I tillegg er interaksjonen mellom kunden som foretar kjøpet og brukeren med språkvansker helt essensiell.

Vi konkluderer med at produktet består av både vare- og tjenesteelementer, men at sistnevnte er mest fremtredende. Milla Says heller dermed mot å være en ren tjeneste. Applikasjonens produktelementer vil påvirke hvor nyttig tjenesten er for de som bruker den, samt bedriftens muligheter for å oppnå suksess.

3.4 Konkurrenter og substitutter i det norske markedet

Bransjen til Milla Says består av aktører som tilbyr et kommunikasjonshjelpemiddel for personer med talevansker og deres omgangskrets. Bedriften har hovedsakelig tre konkurrenter i Norge, og figur 13 viser forskjeller og likheter mellom deres tjenester. Figuren poengterer at Milla Says er den eneste aktøren som tilbyr en nettverkløsning, og dette kan være et viktig

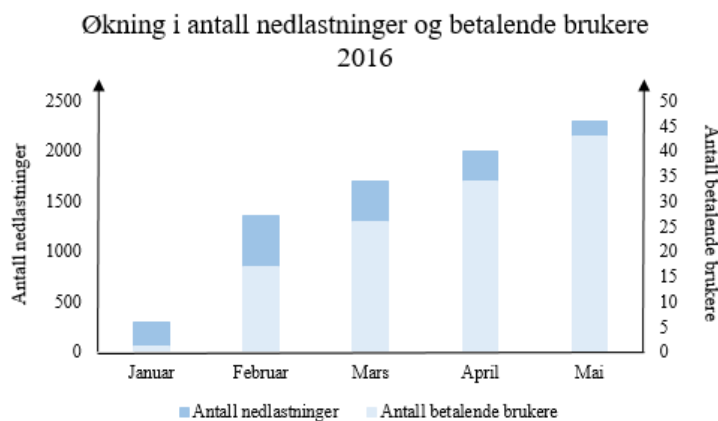
konkurransefortrinn. I tillegg finnes det flere alternative løsninger som kan brukes, og blant substituttene vil vi fremheve Facebook, Dropbox, DVD-er, bøker, permer og kurs (Helmersberg, 2015).

Produkt	Minetegn	Tegnordboken	Superspeak	Milla Says
Pris	Gratis	Gratis	99,- /mnd	149,- /mnd
Mobil/nettbrett (app)	✗	✓	✓	✓
Lage egne tegn	✓	✗	✗	✓
Dele tegn	✓	✗	✗	✓
Nettverkløsning	✗	✗	✗	✓
Spill	✗	✗	✓	✗

Figur 13: En sammenligning av norske konkurrenter (Helmersberg, 2015)

3.5 Strategi og vekst

Målet til Milla Says på lang sikt er, som nevnt, å hjelpe barn og voksne over hele verden som har problemer med språket, og Norge blir først og fremst betraktet som et testmarked for å hente erfaring før internasjonaliseringen kan starte. Det er viktig å poengtere at tegn vil være vesentlig for alle som har talevansker, uavhengig av nasjonalitet, slik at de kan kommunisere bedre (Hageskal, 2015). Dette indikerer at bedriftens mål kan anses som realistisk. Milla Says ble lansert i Norge i desember 2015, og allerede i januar 2016 hadde applikasjonen 300 nedlastninger. Figur 14 viser økningen i antall nedlastninger og betalende brukere fra januar til mai.



Figur 14: Økning i antall nedlastninger og betalende brukere

3.6 Distribusjon

Foreløpig distribueres Milla Says til privatkunder gjennom App Store og Google Play, hvor kjøperne betaler 149 kroner per måned. Gründerbedriften er også i gang med å utarbeide en offentlig modell som skal rettes mot norske kommuner. Målet vil være å få kommunene til å betale for innbyggere med et behov for Milla Says, og Helmersberg har allerede startet et samarbeid med Ålesund kommune (Helmersberg, 2015).

3.7 Finansiering og økonomisk posisjon

For å kunne sette i gang utviklingen av Milla Says tømte Helmersberg sparekontoen, og han sa opp jobben i slutten av 2014 for å arbeide med konseptet på heltid (Hageskal, 2015). Videre har Innovasjon Norge vært til stor hjelp og bidratt med økonomisk støtte på til sammen 550 000 kroner. Andre støttespiller har også hjulpet til, og hele 400 bidragsytere sørget for at bedriften fikk 300 000 kroner gjennom crowdfunding for å realisere den første versjonen av Milla Says. Dessuten bidro to tidligfase investorer med til sammen 170 000 kroner i siste halvdel av 2015, og bedriften har fått godkjent støtte på 150 000 kroner gjennom SkatteFUNN som utbetales i tredje kvartal 2016. Den fremtidige finansieringsplanen er å få til et samarbeid med norske kommuner om å søke OFU-midler, skaffe flere investorer og muligens gjennomføre en ny runde med crowdfunding (Helmersberg, 2015, 2016).

3.8 Samarbeidspartnere

Nedenfor presenteres en oversikt over samarbeidspartnerne til Milla Says. Innovasjon Norge har vært en betydningsfull støttespiller i startfasen, både økonomisk og faglig, og det vil være mulig å søke mer hjelp fra organisasjonen fremover. I tillegg er både BTO, Nordcap og Connect gode bidragsytere til bedriftens forretningsutvikling. Videre har vi Myreze som produserte den første promoteringsfilmen, og Limedrop som utarbeidet selskapets logo, profil og webside. Knowit har hjulpet til med deler av produktutviklingen, men selve tjenesten ble hovedsakelig utviklet av SeniorDevOnly. I tillegg har de store norske interesseorganisasjonene, Ups and Downs, NNDS og NFU, bidratt med økonomisk støtte og spredning av budskapet. IAKM følger opp bedriften og gir tilbakemeldinger, og Fjell kommune stiller opp med viktig kompetanse når det trengs, og begge disse samarbeidspartnerne har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen. Til slutt vil vi nevne Menneskeverd som tildelte Helmersberg Livsvernprisen 2016, og dette førte til viktig medieomtale (Helmersberg, 2015).



Figur 15: Samarbeidspartnere (Helmersberg, 2015)

4 Metode

4.1 Valg av undersøkelsesdesign

Når vi har konkretisert problemstillingen skal vi vurdere ulike undersøkelsesdesign, som er en generell plan for hvordan forskningsspørsmålet vil besvares, og velge det mest hensiktsmessige alternativet. I vår utredning ønsker vi å betrakte et relativt ustrukturert og komplekst problem, erverve ny kunnskap og vurdere eksisterende fenomen i et nytt lys. Dette indikerer at vårt forskningsdesign er *eksplorerende*. Flexibilitet og tilpasningsdyktighet i forbindelse med endringer vil være fordeler med et slikt design (Ghuri & Grønhaug, 2005; Jacobsen, 2010; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Forskningsstrategi betraktes innenfor undersøkelsesdesign og i vår oppgave skal en *case-studie* benyttes. Dette fordi vi ønsker å undersøke en organisasjon som er lite studert og unik i sin natur, og målet vil være å lære noe nytt og viktig (Ghuri & Grønhaug, 2005; Saunders mfl., 2009; Yin, 2009). Robson (2002) definerer en case-studie som «a strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence» (s. 178). Årsaken til at denne forskningsstrategien ble valgt er muligheten den gir til å gjøre en grundig analyse av spørsmål som hva, hvorfor og hvordan. Likevel kan det være utfordrende å definere analysenivået når en case-studie velges, og flere opplever mangel på kontroll som et problem (Sandvik, 2016).

Valg av design og strategi påvirker hvilken tidshorison som er passende for forskningsprosjektet. Vi skal undersøke internasjonalisering av Milla Says på et bestemt tidspunkt, og det betyr at tidshorisonen vil være kort. Studien betraktes dermed som en *tverrsnittstudie* (Jacobsen, 2010; Saunders mfl., 2009).

4.2 Valg av forskningstilnærming

Neste steg vil være å finne ut hvilken informasjon vi skal samle inn – tall eller ord. Førstnevnte er synonymt med kvantitativ tilnærming, og sistnevnte er synonymt med kvalitativ tilnærming. Vi har bestemt oss for å avklare et uavklart tema nærmere, da ingen har undersøkt vårt forskningsspørsmål tidligere. Videre vil vi få frem nyanserte beskrivelser og forstå hvordan den enkelte fortolker situasjoner som er relevante for vår studie. Vi ønsker også å være åpne for nye impulser og uventede hendelser. I tillegg har vi en uklar problemstilling siden våre

forkunnskaper om hvordan Milla Says bør internasjonaleses er begrensede. En *kvalitativ tilnærming* vil derfor være best egnet (Jacobsen, 2010).

Det er flere fordeler og ulemper knyttet til den kvalitative metoden. Dybde og detaljforståelse, samt en helhetlig oppfatning av fenomenet, vil være blant fordelene vi verdsetter høyt. I tillegg er det en styrke at prosessen fremstår som fleksibel og interaktiv. Sistnevnte bidrar til at problemstillingen, datainnsamlingen og dataanalysen kan justeres etter hvert som undersøkelsen skrider frem. Blant ulempene knyttet til denne tilnærmingen har vi at informasjonen kan bli for uoversiktlig og detaljert, den er meget tid- og ressurskrevende, og nærhet til respondentene kan resultere i at evnen til analytisk avstand ødelegges (Jacobsen, 2010).

4.2.1 Datainnsamling

Vi ønsker å følge Churchill (1999) sitt råd om å innhente sekundærdata først og deretter samle inn primærdata. Bruk av flere datainnsamlingsteknikker betegnes som triangulering, og kan sikre at datamaterialet forteller oss det vi tror det forteller (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

4.2.1.1 Innsamling av sekundærdata

Sekundærdata er eksisterende informasjon som andre har samlet inn, mest sannsynlig til et annet formål enn oss. De største fordelene ved denne innsamlingsteknikken vil være at den krever lite tid og penger, og kvaliteten er som regel høy. På den andre siden vil det være usikkert om informasjonen tilfredsstiller våre behov, da akkumuleringer og definisjoner kan fremstå som upassende og det initielle formålet kan påvirke presentasjonen. Vi må derfor være kritiske til sekundærdata, og gå grundig til verks når vi skal undersøke hvor pålitelige og relevante kildene er (Ghuri & Grønhaug, 2005; Jacobsen, 2010; Saunders mfl., 2016).

I vår studie ønsker vi å samle inn kvantitative sekundærdata som regnskap, budsjetter og diverse rapporter, da disse dokumentene kan være svært nyttige i analysearbeidet. Vi skal også benytte hjemmesiden til Milla Says, andre websider, bøker og akademiske artikler for å innhente kvalitative sekundærdata om bedriften og temaet vi undersøker.

4.2.1.2 Innsamling av primærdata

Primærdata er opplysninger vi erverver selv ved å gå direkte til den primære kilden. Dette vil være data som samles inn for første gang, og opplysningene er skreddersydd for vår problemstilling (Jacobsen, 2010). Forskerne har god kontroll i denne prosessen, informasjonen er mer konsistent med forskningsspørsmålet og i enkelte tilfeller vil det være umulig å skaffe opplysninger på andre måter. Likevel kan det oppleves som vanskelig å få tilgang til primære kilder, og det hender at de ikke ønsker å dele informasjonen de besitter. I tillegg fremstår metoden som tid- og kostnadskrevende (Ghauri & Grønhaug, 2005).

I oppgaven skal vi undersøke forholdsvis få respondenter, for å kunne gå i dybden og fange opp nyanser. Videre er vi interessert i erfaringene og oppfatningene til hvert enkelt intervjuobjekt, og vi ønsker å få frem hvordan den enkelte fortolker og legger mening i fenomenet som studeres. *Individuelt intervju* vil derfor være den best egnede datainnsamlingsmetoden. Et individuelt intervju er en seanse hvor forskeren stiller spørsmål til en respondent og følger opp personens svar (Jacobsen, 2010; Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2007). Nedenfor presenteres rammen rundt intervjuene.

Kontekst

Konteksteffekten hevder at respondenter opptrer forskjellig i ulike kontekster, og at dette påvirker innholdet i intervjuet (Nevin, 1974). Vi vil gjennomføre våre intervjuer i *naturlige omgivelser*, da vi ønsker at stedet skal være godt kjent for respondenten. Vedkommende vil derfor oppfordres til å være hjemme hos seg selv eller på eget kontor under samtalen. Dette kan skape en avslappet atmosfære, samt hindre at intervjuobjektet føler seg underlegen og oppgir kunstige svar. På den andre siden kan en naturlig kontekst føre til at personen får problemer med å åpne seg, dersom familie eller kolleger overhører intervjuet (Jacobsen, 2010; Johannessen mfl., 2007).

Intervjuform

Respondenter som oppholder seg i Bergen tenker vi å intervju *ansikt-til-ansikt*, og de som befinner seg andre steder i Norge og i utlandet ønsker vi å intervju *via Skype*. Førstnevnte vil være mest tid- og kostnadskrevende, fordi vi må forflytte oss fysisk til og fra intervjustedet. Likevel foretrekker vi fysisk nærhet til personen, da det gir oss et mer helhetlig bilde av konteksten. En fordel ved begge intervjuformene er at vi kan observere reaksjoner og signaler, noe som vil redusere sannsynligheten for at vi «trækker over en grense» slik at respondenten

lukker seg og blir en dårligere informasjonskilde. En av ulempene er at intervju-effekten kan være relativt stor, og den innebærer at intervjuobjektet opptrer annerledes fordi han eller hun observerer oss som forskere (Jacobsen, 2010).

Struktureringsgrad

Et intervju kan inneha ulike grader av strukturering, det vil si hvor tilrettelagt det er i forkant av intervjuet (Johannessen mfl., 2007). Vi skal utarbeide intervjuguider med et klart tema hvor spørsmålene bestemmes forut for samtalen, men vi åpner for at enkelte kan tilføyes og fjernes dersom dette føles riktig. Selve spørsmålene vil variere noe fra intervju til intervju, og spørsmålsrekkefølgen avhenger av flyten i samtalen. Det kan dermed argumenteres for at vi bruker *semistrukturerte intervjuer*, noe som gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Dette resulterer i at det tar kortere tid å gjennomføre intervjuene, da de blir mer fokuserte og konsentrerte. Videre vil det bli enklere å sammenligne uttalelsene, slik at analysearbeidet blir mindre ressurskrevende (Jacobsen, 2010; Johannessen mfl., 2007).

I tillegg, for å øke fleksibiliteten ytterligere, ønsker vi til en viss grad å skreddersy intervjuet til den enkelte respondent ved å utarbeide fem ulike intervjuguider; en til oppstartsbedrifter som har ekspandert eller skal ekspandere til utlandet, en til norske organisasjoner, en til amerikanske og nederlandske organisasjoner, en til nettverket til barn og unge med språkvansker som er bosatt i Norge og en til nettverket til barn og unge med språkvansker som er bosatt i Nederland eller USA.

Tidsramme

Vi ønsker å bruke omtrent en time på hver samtale, slik at vi kan få frem all relevant informasjon og samtidig unngå at respondenten kjeder seg mot slutten (Jacobsen, 2010).

Dokumentering

Vi tenker å benytte *båndopptaker* for å dokumentere intervjuene. I tillegg skal vi gjøre *skriftlige notater*, slik at vi er bedre rustet dersom opptaket svikter eller ødelegges. Fordelen med å bruke denne dokumenteringsmetoden er at den sikrer oss all informasjon fra respondenten, helt ordrett. I tillegg kan vi tone ned notatskrivingen, noe som ofte fører til at samtalen flyter bedre. Selv om det vil være mange fordeler med båndopptaker bør ulempene bemerkes. Den kan oppleves som skremmende for enkelte, og dermed føre til at de blir mindre komfortable og

pratsomme. Videre kan tekniske feil, eller at batteriet tar slutt, bryte opp samtalen og ødelegge atmosfæren (Jacobsen, 2010).

I forkant av intervjuene skal vi sjekke at båndopptakeren fungerer som den skal, og vi tenker å teste den innledningsvis sammen med respondenten. Dette gjøres for å sikre at den fanger opp både spørsmål og svar, og at kvaliteten er tilfredsstillende. Selve opptaket vil oppbevares på et trygt sted til forskningsprosjektet avsluttes (Johannessen mfl., 2007; Patton, 1994).

4.2.2 Utvalg av enheter

Respondentene

Vi ønsker å starte med å intervju *Helmersberg*, fordi han kan gi oss mye og god informasjon om bedriften, produktet og konkurrerende løsninger. I tillegg har gründeren flere kontakter med mye kunnskap om vårt interesseområde, og han kan sette oss i kontakt med disse. Dersom vi hadde hatt ubegrenset med tid, penger og analysemuligheter ville vi ønsket å studere alle som er en del av *nettverket* til barn og unge med språkvansker i Norge, Nederland og USA. Dette for å lære mer om dagens løsninger og utfordringer, samt undersøke om det er et behov for en applikasjon som Milla Says. I tillegg hadde vi vært interessert i å undersøke relevante *organisasjoner* og alle lignende norske *gründerbedrifter* som har ekspandert eller skal ekspandere, for å lære av deres erfaringer.

Utvalgsstørrelse

Datainnsamling vil være tidkrevende når den kvalitative tilnærmingen velges, og det blir vanskelig å gjøre en god dataanalyse dersom det samles inn for store mengder data (Jacobsen, 2010). Vi kan derfor ikke undersøke alle vi ønsker å studere, og heller ikke etterstrebe et representativt utvalg. Sistnevnte er likevel ikke et siktemål, da vi ønsker å si noe om det unike og spesielle heller enn det generelle og typiske. På grunnlag av dette har vi valgt en øvre grense på *25 personer*, noe som ofte er mer enn nok (Johannessen mfl., 2007).

Utvalgsriterier

I kvalitative tilnærminger finnes det ulike utvalgsriterier, og vi ønsker hovedsakelig å benytte oss av *snøballmetoden*. Som nevnt skal vi starte med å intervju *Helmersberg*, og i løpet av denne samtalen får vi forhåpentligvis flere tips og ideer om interessante intervjuobjekter, og slik fortsetter snøballen å rulle. Denne metoden er ressurskrevende og forutsetter stor

fleksibilitet, snøballen kan slutte å rulle og vi har ingen garanti for at innsatsen fører til gode resultater. På den andre siden kan dette være en meget fruktbar metode (Jacobsen, 2010; Johannessen mfl., 2007).

Bredde og spredning i utvalget er noe vi ønsker, og vi vil derfor intervju minst fem oppstartsbedrifter og minst tre respondenter fra nettverket eller organisasjoner i både Norge, Nederland og USA. For å sikre at vi rekrutterer de riktige personene vil vi benytte Facebook, LinkedIn og websider, i tillegg til snøballmetoden. Det vil ofte være mange personer som må kontaktes før en sitter igjen med et tilstrekkelig antall intervjuobjekter, da det vanligvis er få som svarer på slike henvendelser (Johannessen mfl., 2007).

4.2.3 Dataanalyse

Når datainnsamlingen er gjennomført vil vi sitte igjen med en bunke sekundærdata og flere timer båndopptak. Utfordringen blir å redusere, forenkle og strukturere den store datamengden, slik at vi kan identifisere mønstre, trekke fornuftige konklusjoner og formidle innholdet på en god måte (Jacobsen, 2010; Johannessen mfl., 2007). Det finnes flere tilnæringer til kvalitativ analyse, og vi ønsker å gjøre en *innholdsanalyse*. Dette er en teknikk bestående av tre faser, som ikke nødvendigvis følger hverandre slavisk i tid (Jacobsen, 2010).

Fase en: Reinskriving av båndopptak

Transkribering av båndopptak innebærer en overføring fra tale til skrift. Samtlige spørsmål og svar skal noteres, da vi ønsker grundige og detaljerte beskrivelser. En slik fremstilling forenkler analysearbeidet, og åpner for at andre kan kontrollere det. Når intervjuet er skrevet ned kan vi gjennomgå samtalen i ønsket tempo, og notere viktige kommentarer i margen. På den andre siden vil dette være tidkrevende, og kan oppleves som en uoverkommelig oppgave (Geertz, 1973; Jacobsen, 2010).

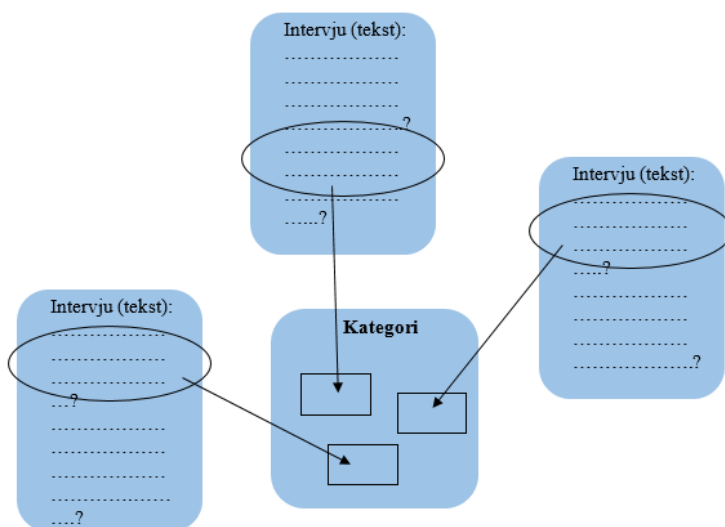
Fase to: Kategorisering

Kategorisering av data betyr at ulik informasjon samles i relevante grupper. Det er spesielt to årsaker til at denne fasen vil være nyttig. Først og fremst blir datamaterialet forenklet, slik at vi kan konsentrere oss om et fåtall kategorier i den senere analysen. For det andre blir det enklere å sammenligne intervjuene og dokumentene, da hver kategori blir belyst av flere primær- og

sekundærkilder. Det er viktig at de relevante gruppene baseres på tilgjengelig data, og at de sjekkes mot oppfatningen til aktuelle aktører og eksisterende teori og empiri (Jacobsen, 2010).

Valg av marked, inngangsstrategi og finansiering vil utgjøre de innledende kategoriene, da vi ønsker at den første grupperingen skal være grov og generell. Deretter vil vi konkretisere dem, noe som innebærer at vi deler de opp i detaljerte underkategorier. Kategoriene må være relevante for minst to kilder, men ikke så generelle at alle passer inn (Jacobsen, 2010).

Når kategoriene er dannet skal de tilordnes utsagn. Dette illustreres i figur 16, og innebærer at vi går fra å studere hver enkelt kilde til å analysere på tvers av flere kilder. Gjennom en slik tilordning kan vi sammenligne hva den enkelte har uttalt om ett og samme fenomen. I dette arbeidet tenker vi å bruke kategori-kort som verktøy, for å få bedre oversikt og systematikk. På hvert kort skal uttalelser som tilhører kategorien noteres, og opplysninger om kilden og intervjusituasjonen skrives ned, slik at vi ikke mister konteksten (Jacobsen, 2010).



Figur 16: Tilordning av enheter til kategorier (Jacobsen, 2010)

Fase tre: Sammenbinding

Den tredje fasen dreier seg om å undersøke substansielle sammenhenger mellom ulike fenomener, individuelle forhold og trekk ved konteksten. Ifølge Jacobsen (2010) kan en substansiell sammenheng være at et forhold forklarer eller påvirker et annet, eller forårsaker at noe annet oppstår. I denne fasen ønsker vi å tegne enkle modeller for å illustrere sammenhengene som avdekkes.

Til slutt vil vi nevne at *direkte sitater* er et sentralt aspekt i den kvalitative tilnærmingen, og noe vi aktivt kommer til å bruke i innholdsanalysen for å understreke avvik og generelle funn (Jacobsen, 2010).

4.3 Metodiske utfordringer

4.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet i kvalitativ forskning refererer til viktigheten av konsistens i målingene, og omhandler, med andre ord, i hvilken grad det vil være mulig å stole på at resultatene er pålitelige (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011; Saunders mfl., 2016). Høy reliabilitet oppnås ved at forskerne er samstemte om at resultatene gir mening ut fra det innsamlede datamaterialet. For å styrke reliabiliteten i vår utredning vil vi vurdere hvordan intervju- og konteksteffekten kan påvirke resultatet, selv om det er vanskelig å kontrollere dette fullstendig (Jacobsen, 2010). I tillegg skal vi være nøyaktige når vi samler inn og behandler data (Johannessen mfl., 2011).

4.3.2 Validitet

Validitet betegner studiets gyldighet og relevans, og betrakter hvor godt vi måler det vi ønsker å måle. Begrepet refererer til hensiktsmessigheten av målene som brukes, nøyaktigheten av resultatanalysen og hvor overførbare funnene er (Saunders mfl., 2016). I det følgende tar vi for oss begrepsvaliditet samt intern og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet handler om at det må være samsvar mellom de konkrete, teoretiske dataene og det operasjonelle fenomenet som skal studeres (Johannessen mfl., 2011). Det er viktig at studien undersøker det den har til hensikt å undersøke, da en manglende begrepsvaliditet gir meningsløse resultater og den interne og eksterne validiteten blir nytteløs (Ghuri & Grønhaug, 2005; Johannessen mfl., 2011). Våre tiltak for å styrke begrepsvaliditeten er å bruke flere datakilder, noe som øker oppgavens troverdighet. I tillegg sender vi funnene våre tilbake til respondentene, slik at sannsynligheten for misforståelser og feiltolkninger reduseres (Sandvik, 2016).

Intern validitet uttrykker i hvilken grad forskeren har oppnådd tilgang til respondentens kunnskap og erfaringer, og om konklusjonen samsvarer med budskapet (Saunders mfl., 2016). For å teste den interne gyldigheten skal vi gjennomføre to viktige tiltak. Først og fremst vil vi kontrollere konklusjoner mot enkelte respondenter, for å teste om de kjenner seg igjen i det vi

presenterer. I tillegg skal vi foreta en kritisk gjennomgang av sentrale faser i prosessen, hvor vi setter spørsmålstegn ved våre primær- og sekundærkilder og informasjonen de gir, kategorisering av data og sammenhenger vi mener eksisterer (Jacobsen, 2010).

Ekstern validitet går ut på om resultatene kan overføres til beslektede fenomener (Johannessen mfl., 2011). Dette er enklere å oppnå ved kvantitativ analyse, sammenlignet med kvalitativ, ettersom den inkluderer flere respondenter (Merriam, 1998).

4.3.3 Ethiske avveininger

Forskningsetikk vurderer om forskerens valg og atferd er passende, spesielt med hensyn til de som undersøkes og påvirkes av arbeidet. Etikken kan dermed relateres til alle aspektene ved forskningsprosessen (Pedersen, 2016). I vårt arbeid skal vi presentere resultater nøyaktig og ærlig, samt synliggjøre svakheter og begrensninger. Videre vil vi anvende teori og eksisterende forskning riktig, og bruke referanser tilstrekkelig. I tillegg ønsker vi å være nøytrale som forskere og oppbevare datamaterialet ansvarlig. Det er viktig å være oppmerksom på etiske utfordringer mellom forsker og undersøkelsesobjekt samt forsker og oppdragsgiver. Nedenfor presenteres ulike forutsetninger som stilles for å unngå slike problemer, og disse vil vi etterstrebe gjennom hele perioden (Jacobsen, 2010).

Når det gjelder forholdet mellom forsker og intervjuobjekt er informert samtykke viktig. Dette innebærer at respondenten deltar frivillig, og informeres om både farer og gevinster før valget fattes. Videre vil krav til privatliv være fundamentalt, noe som betyr at vedkommende har rett til en frisone som ikke undersøkes, og det skal ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet. Det er også viktig å behandle respondentene med respekt, og dette betinger at de ikke støtes av spørsmål og offentliggjøring av resultater. Når undersøkelsen utføres i samarbeid med en oppdragsgiver er det viktig at forskeren ikke fabrikerer bestilte resultater. Selv om bedriften ønsker at et spesielt område skal utforskes vil det være helt essensielt at deres interesser verken påvirker resultatene eller veier tyngre enn en sannferdig fremstilling (Jacobsen, 2010; Pedersen, 2016).

5 Analyse og resultater

Som nevnt innledningsvis er hensikten med denne studien å undersøke hvordan Milla Says bør foreta internasjonaliseringen. Dette omhandler hvilket marked bedriften bør ekspandere til først, hvilken inngangsstrategi den bør benytte seg av og hvordan ekspanderingen kan finansieres. For å kunne gi en nyansert og balansert vurdering har vi intervjuet amerikanske, nederlandske og norske interesseorganisasjoner samt oppstartsbedrifter som har ekspandert eller skal ekspandere til utlandet. Dessuten har vi vært i kontakt med andre organisasjoner som aktivt bistår gründerbedrifter, og i tillegg intervjuet omgangskretsen til barn og unge med talevansker som er bosatt i Nederland, Norge eller USA. Sist, men ikke minst, vil vi fremheve at sekundærdata som budsjetter, regnskap, websider og ulike rapporter også benyttes.

Før analysene presenteres vil vi poengtere at våre primær- og sekundærkilder ligger til grunn for alle teoriene og modellene vi presenterte i det teoretiske rammeverket, og samtlige faktorer og forhold som drøftes i dette kapitlet.

5.1 Årsaker til at Milla Says ønsker en internasjonalisering

Helt fra starten har Helmersberg vært innstilt på en internasjonalisering av Milla Says, og som nevnt betraktes Norge som et testmarked for å høste erfaring før det virkelig begynner. I forkant av ekspanderingen kan det være hensiktsmessig å vurdere bedriftens motiver for å drive internasjonale aktiviteter samt hvilke triggere som setter i gang prosessen.

Helmersberg ønsker å inspirere folk over hele verden til å bruke tegn til tale: *«Målet er å skape et fellesskap på tvers av landegrenser, slik at man kan dele tegn og inspireres av hverandres tegn uansett hvor i verden man befinner seg»*. Den store entusiasmen og motivasjonen antyder at entreprenørskapsengasjement fremstår som et viktig motiv, og farsrollen til lille Milla kan være en betydelig kilde til dette engasjementet. Videre mener Helmersberg at bedriften tilbyr et unikt produkt: *«Vi er innovative for hvordan ting bør løses, vi har fokus på nettverk, produktet er brukervennlig og vi er overlegne på design»*. Markedsmuligheter er det siste motivet Helmersberg fremhever, da han, som nevnt tidligere, uttaler at: *«Filosofien er lik i alle land»* (Hageskal, 2015). Dette utsagnet indikerer at Milla Says har et enormt potensial utenfor Norges grenser.

Milla Says har, som nevnt, rundt 5500 potensielle brukere i Norge, og dette er alt for lite når bedriftens ambisjoner og muligheter tas i betraktning. Begrenset hjemmemarked blir dermed ansett som en trigger, og dette kan være et hovedargument for at produktet bør utvides til flere markeder. Nettverkspartnere er også en trigger, og bedriften har planer om å skaffe relasjoner i land som de ønsker å ekspandere til. Disse kan bidra med nyttig kunnskap og informasjon, og samarbeidspartnere anses ofte som de viktigste ressursene for økt internasjonalisering. Helmersberg sine uttalelser tyder på at Milla Says har et klart bilde av bedriftens motiver og triggere, og flere lignende oppstartsbedrifter fremhever de samme forholdene.

Respondent 8: Vi ønsker i hovedsak å ekspandere til utlandet for å møte et større marked, og for å bygge volum.

Respondent 9: Det falt naturlig å gå til utlandet fordi jeg hadde en avtale som hjalp meg slik at jeg kunne ekspandere.

Respondent 10: Vi så at den type selskap vi bygget måtte være globalt fra dag en.

Respondent 18: Vi ekspanderer fordi det er et globalt marked for produktene våre. Det norske markedet er alt for lite i forhold til mulighetene.

Respondent 19: Vi vil til utlandet fordi det norske markedet er for lite med tanke på våre ambisjoner. Vi lever godt i Norge og alt går fint, men vi ønsker å ekspandere. I tillegg har vi en global teknologi og da er det dumt å være bare i Norge. Når man er et IT-selskap er det lurt å starte i Norge fordi vi ligger langt fremme på teknologi, og når du vet at ting fungerer kan du satse i utlandet.

Med utgangspunkt i uttalelser fra Helmersberg og intervjuobjekter kan det se ut til at planen om å foreta en internasjonalisering baseres på hensiktsmessige forutsetninger, og beslutningen om å gå til utlandet fremstår som godt gjennomtenkt.

5.2 Er Milla Says en Born Global?

I det teoretiske rammeverket gjorde vi rede for egenskaper ved en Born Global, og vi ønsker nå å vurdere om Milla Says tilfredsstillende disse. Bedriften har planer om å ekspandere til

utenlandske markeder allerede i 2017. Dette anses som forholdsvis tidlig, da den internasjonales innen to år etter lanseringen. I tillegg er virksomheten teknologibasert og størrelsesmessig liten, da den foreløpig kun har en ansatt og lavt årlig salg. Ressurser kan betraktes som en av deres største utfordringer, og for å oppnå vekst fra begynnelsen er det viktig å kompensere for ressursknapphet ved å posisjonere seg i relevante kanaler. På dette området har Milla Says gjort en betydelig innsats, da de aktivt bruker både nettverk og internett. Helmersberg har startet et samarbeid med flere organisasjoner, og bruker internett for å etablere partnerskap og markedsføre konseptet. I tillegg er det verdt å merke seg at gründerbedriften har fått relativt mye oppmerksomhet i media.

Målgruppen til Milla Says, som ble presentert under *beskrivelse av gründerbedriften Milla Says*, kan anses som et nisjemarked, som gjerne er et for lite satsningsområde for store virksomheter. Videre ønsker bedriften å stimulere kundelojalitet ved å møte kundens behov for et kommunikasjonsverktøy på en unik måte. Uttalelsene nedenfor uttrykker at ingen av våre intervjuobjekter, verken amerikanske, nederlandske eller norske, kan henvise til alternative løsninger som ligner Milla Says. De fremstiller produktet som både innovativt og unikt, og dette indikerer at applikasjonen kan ha et konkurransefortrinn på internasjonale markeder.

Respondent 1: Det finnes ingen alternativer som har samme funksjonalitet ved at bilde, video og lyd kobles.

Respondent 2: Det er unikt at tegnene kan knyttes opp til hvert enkelt barn, selv om kanskje enkelte tegn kan brukes til andre barn også.

Respondent 3: Jeg tror ideen med at det er mulig å dele tegn er en unik egenskap ved denne bestemte appen, og det er dette som gjør produktet unikt.

Respondent 4: En fordel ved Milla Says er at den retter seg mot både personer med Down syndrom, autisme og hørselshemming.

Respondent 25: Jeg tror dette er en unik ide.

Ut fra vurderingene ovenfor kan Milla Says karakteriseres som en Born Global, og globalisering ser ikke ut til å bare være en mulighet, men også en nødvendighet for denne oppstartsbedriften.

5.3 Modell for valg av utenlandske markeder

Milla Says vil ikke gå glipp av gode muligheter, men det er vanskelig å utføre omfattende undersøkelser i samtlige land. For å unngå at vi bruker unødvendige ressurser på dårlige alternativer og ignorerer de som egner seg godt vil vi benytte Hennessey og Jeanett sin screeningsprosess. Tabell 5 presenterer kriteriene som brukes i hver fase.

Filter	Screeningstype	Spesifikt kriterie
1	Makrofaktorer	Populasjon > 5 000 000 Utviklingsgrad ≠ utviklingsland Politisk ustabilitet ≠ en problematisk faktor
2	Generelle markedsfaktorer	Markedsstørrelse > 16 500 Teknologiske ferdigheter = topp 30
3	Mikrofaktorer	Kvalitet på grunnskolen = topp 30 Antall individer som bruker internett = topp 15
4	Målmarked	Dette gjøres i samarbeid med Helmersberg og Johannessen

Tabell 5: Spesifikke kriterier i de fire fasene

Filter 1: Makrofaktorer

Vi ønsker at den første filtreringen skal være grov og generell, og vil dermed eliminere markeder med moderate muligheter. Helmersberg har ved flere anledninger uttalt at hjemmemarkedet er for lite, og på grunnlag av dette ønsker vi å filtrere land som har en mindre populasjon enn Norge. Når den første utsilingen er gjennomført står vi igjen med følgende alternativer (World Economic Forum, 2015):

Algerie, Argentina, Aserbajdsjan, Australia, Bangladesh, Belgia, Benin, Bolivia, Brasil, Bulgaria, Burundi, Canada, Chile, Colombia, Danmark, De forente arabiske emirater, Den dominikanske republikk, Ecuador, Egypt, El Salvador, Elfenbenskysten, Etiopia, Filippinene, Finland, Frankrike, Ghana, Guatemala, Guinea, Haiti, Hellas, Honduras, India, Indonesia, Iran, Israel, Italia, Japan, Jordan, Kambodsja, Kamerun, Kasakhstan, Kenya, Kina, Kirgisistan, Korea, Laos, Madagaskar, Malawi, Malaysia, Mali, Marokko, Mexico, Mosambik, Myanmar, Nederland, Nepal, Nicaragua, Nigeria, Pakistan, Paraguay, Peru, Polen, Portugal, Romania, Russland, Rwanda, Saudi Arabia, Sierra Leone, Singapore, Slovakia, Spania, Sri Lanka, Storbritannia, Sverige, Sør-Afrika, Tadsjikistan, Taiwan, Tanzania, Thailand, Tsjad, Tsjekkia, Tunisia, Tyrkia, Tyskland, Uganda, Ukraina, Ungarn, USA, Venezuela, Vietnam, Zambia, Zimbabwe, Østerrike

Enkelte markeder mangler en teknologisk infrastruktur som kan støtte teknologiske produkter. Derfor ønsker vi kun å studere land hvor bruttonasjonalinntekt er høyere enn 105 000 kroner, og disse defineres som industriland (World Bank, 2014a). Følgende gjenstår når samtlige utviklingsland er fjernet (World Economic Forum, 2015):

Argentina, Australia, Belgia, Canada, Chile, Danmark, De forente arabiske emirater, Finland, Frankrike, Hellas, Israel, Italia, Japan, Korea, Nederland, Polen, Portugal, Russland, Saudi Arabia, Singapore, Slovakia, Spania, Storbritannia, Sverige, Taiwan, Tsjekkia, Tyskland, Ungarn, USA, Venezuela, Østerrike

Det vil være viktig å ta hensyn til den politiske stabiliteten i utenlandske markeder, fordi det er mer risikabelt å drive med forretningsaktiviteter i ustabile områder. Vi har dermed kommet frem til at politisk ustabilitet ikke skal være blant de tre mest problematiske faktorene for å drive forretninger i aktuelle land. Når markeder med urimelig risiko er ekskludert sitter vi igjen med disse (World Economic Forum, 2015):

Argentina, Australia, Belgia, Canada, Chile, Danmark, De forente arabiske emirater, Finland, Frankrike, Italia, Japan, Nederland, Polen, Portugal, Russland, Saudi Arabia, Singapore, Slovakia, Spania, Storbritannia, Sverige, Tyskland, USA, Østerrike

Filter 2: Generelle markedsfaktorer

Milla Says har, som nevnt, rundt 5500 potensielle brukere i Norge, og dette er for lite med tanke på bedriftens ambisjoner og muligheter. I første omgang vil det derfor være hensiktsmessig å kun ekspandere til markeder som er større enn hjemlandet, da bedriften ønsker å vokse. Det bør minimum bestå av 16 500 aktuelle kunder, altså tre ganger så mange kjøpere som i Norge. Ved estimering av antall potensielle brukere tok vi utgangspunkt i statistikk fra Tetzchner og Martinsen (2002), som ble forklart nærmere i forrige kapittel. Etter denne filtreringen vil disse markedene fortsatt være aktuelle:

Argentina, Australia, Canada, Chile, Frankrike, Italia, Japan, Nederland, Polen, Russland, Saudi Arabia, Spania, Storbritannia, Tyskland, USA

Teknologiske ferdigheter er viktig da Milla Says fremstår som et innovativt og unikt produkt, og vi ekskluderer dermed markeder som ikke kåres til å være blant de 30 beste på området. I forbindelse med denne kåringen har *The Global Competitiveness Report (2015)*, som viser informasjon og data om 140 land, blant annet tatt hensyn til hvor tilgjengelig ny teknologi er og antall mobile bredbånd. På dette stadiet sitter vi igjen med følgende land:

Australia, Canada, Frankrike, Japan, Nederland, Spania, Storbritannia, Tyskland, USA

Filter 3: Mikrofaktorer

Kvaliteten på grunnskolen kan være betydningsfull for Milla Says, og vi antar at det er større sannsynlighet for at produktet implementeres desto høyere kvalitet det er på skolen. Dette fordi vi tror gode skoler ønsker å tilby de beste løsningene for sine elever, og at sannsynligheten er

større for at disse har tilstrekkelig med midler. Vi krever derfor at landet skal være blant de 30 beste, og dermed gjenstår disse markedene:

Australia, Canada, Frankrike, Japan, Nederland, Storbritannia, Tyskland, USA

Videre vil det være vesentlig med mange aktive brukere av internett, da dette benyttes som et verktøy i forbindelse med markedsføring og nettverksbygging. I tillegg er kundene avhengige av internett for å kunne bruke produktet. Av den grunn ønsker vi å fjerne land som ikke fremstår blant de 15 beste på faktoren «antall individer som bruker internett», da dette er helt essensielt for en applikasjon som Milla Says. Markedene nedenfor har bestått den sjuende screeningen:

Canada, Japan, Nederland, Storbritannia, USA

Filter 4: Målmarked

Basert på relevant informasjon om hvert enkelt land har vi identifisert de mest attraktive markedene, nemlig Canada, Japan, Nederland, Storbritannia og USA. Videre har vi, i samarbeid med Helmersberg og Johannessen, kommet frem til at Nederland og USA er de mest interessante alternativene for Milla Says, og vi fokuserer derfor på disse i den videre analysen. Dette valget støttes av *The Global Competitiveness Report (2015)*, som hevder at USA og Nederland er mer tiltrekkende enn Canada, Japan og Storbritannia.

5.4 Valg av marked: En sammenligning av Nederland og USA

I denne delen av analysen ønsker vi å sammenligne Nederland og USA, og vurdere hvilket marked som er mest aktuelt for Milla Says. I dette arbeidet benyttes modeller som tar for seg internasjonalisering samt interne og eksterne forhold.

5.4.1 Internasjonaliseringsmodeller

Det finnes flere internasjonaliseringsmodeller som omhandler ekspandering til utenlandske markeder. Nedenfor anvendes utvalgte modeller, og disse kan indikere om det amerikanske eller nederlandske markedet er mest attraktivt.

5.4.1.1 Born Global-teorien, Uppsala-modellen og nettverksteori

Ifølge teorien om Born Global-bedrifter bør Milla Says ekspandere til store og ledende markeder først, uten å tenke på geografisk beliggenhet. Dette tilsier at USA vil være mest hensiktsmessig av de to alternativene, da det betraktes som et større og samtidig ledende

marked. Nederland ligger nærmere Norge og kan ha flere likheter med opprinnelseslandet, men i overensstemmelse med Born Global-teorien er disse egenskapene mindre viktige. Responser fra flere av intervjuobjektene samsvarer med resonnementene ovenfor.

Respondent 2: Jeg tror Milla Says kan lykkes i USA fordi landet er jo langt fremme på blant annet teknologi.

Respondent 7: USA er mulighetenes land så hvis man får det til der så er det absolutt en suksess. Jeg mener at de må satse på de store landene først, med store språk og stort marked.

Respondent 10: Vi valgte USA først, da det er utrolig viktig å vinne det amerikanske markedet for å sikre seg en markedsposisjon internasjonalt til et senere tidspunkt, og for å tiltrekke seg investorer. For oss var det viktig å velge markeder som ville gi oss rask vekst så vi fikk en posisjon som var av betydning. Det er nok smart å være uredd, for et stort marked i internett-verden kan være like lett å ta som et lite.

Respondent 16: I hver alder er det rundt 200 barn så markedet i Nederland er ikke så stort. Det er 200 som er ett år, 200 som er to år og slik fortsetter det, så det er ikke så stort nei.

Respondent 17: Markedet i Nederland er veldig lite.

Respondent 25: USA har en mye større befolkning sammenlignet med alle europeiske land så sånn sett har Milla Says en større målgruppe i USA som de kan dra fordeler av.

Den opprinnelige Uppsala-modellen, derimot, mener at bedrifter bør velge marked ut fra geografisk beliggenhet, og dermed ekspandere til nærliggende områder først. I denne sammenheng vil Nederland være et mer attraktivt valg for Milla Says. Mulige årsaker er at landet kan være enklere å forstå og oppfattet usikkerhet anses trolig som lavere, ettersom markedet kan ha flere likhetstrekk med hjemlandet. Følgende respondenter favoriserer nære markeder:

Respondent 9: Vi har ekspandert til Norges naboland først fordi de er høykostland og ligger nærme Norge.

Respondent 11: Hvis bedriften er godt etablert i Norge tror jeg det er lettest å se på nabolandene først, hvor Down syndrom-foreninger har nettverk og kan spre informasjon.

Som tidligere nevnt har Uppsala-modellen gjennomgått en videreutvikling, hvor fokuset rettes mot at posisjoner i relevante nettverk kan hjelpe bedrifter inn på utenlandske markeder. I tillegg vil eksisterende forretningssamarbeid ha stor betydning for markedsvalet. Den videreutviklede modellen har flere likheter med nettverksteori som diskuteres i det følgende.

Nettverksteori argumenterer for at moderne teknologiske bedrifter, noe Milla Says gjerne betegnes som, har mulighet til å benytte seg av en relativt kort utviklingsprosess fordi ressurser og kompetanse kan innhentes gjennom nettverksrelasjoner. Det fremstår som viktig å danne et gjensidig utvekslingsforhold hvor partene er avhengige av hverandres ressurser, og blant våre respondenter var det stor enighet om at relasjoner vil være et viktig grunnlag for Milla Says.

Respondent 5: Vi ser noen ganger spektakulære resultater når gründere finner de rette samarbeidspartnerne.

Respondent 6: Milla Says er helt avhengig av å ha gode samarbeidspartnere hvis bedriften skal få appen ut i internasjonale markeder.

Respondent 14: Det er viktig å finne de rette samarbeidspartnerne i de markedene man ønsker å ekspandere til.

I tillegg ble det lagt frem forslag til hvilke nettverk Milla Says bør henvende seg til.

Respondent 2: Det er vel organisasjoner som handikapforbundet, Down syndrom-foreninger og foreninger for barn med språkvansker som bør kontaktes for å få samarbeidspartnere. I tillegg kan Milla Says gå til barnehager og skolesektoren, og angripe på denne måten. Det er viktig å få det i gang så tidlig som mulig for barnet så kanskje barnehager er mest aktuelt, så man kan bygge opp en god ordbok for hvert enkelt barn i tidlig alder.

Respondent 7: For å skaffe samarbeidspartnere har jeg tro på lokale interesseforeninger fordi de har en større posisjon i mange andre land enn det de har i Norge. De er vanligvis større og

har mer aktivitet enn det de har her i Norge, og det henger litt sammen med at det er flere mennesker.

Disse uttalelsene kan tyde på at sosiale nettverksbånd er spesielt viktige for en bedrift som Milla Says, og de fleste oppstartsbedriftene var også overbeviste om at nettverk fremstår som en betydningsfull faktor for deres selskap.

Respondent 8: Vi er veldig avhengige av nettverk når vi skal ekspandere. Vi er avhengige av å få hjelp av personer som vi kan stole på i de nye markedene.

Respondent 9: Nettverk er viktig i alle aspekter. For meg er det viktig slik at folk kan vite om min bedrift. Nettverk sier noe om sosial status, og det er betydningsfullt med gode samarbeidspartnere som jeg kan stole på og godt tillitsforhold til produsenter og leverandører.

Respondent 10: Nettverk er alfa omega - jeg har brukt mye energi i årene før og under oppbygging av selskapet på det.

Av den grunn antar vi at det vil være vesentlig for Milla Says å ha tilgang til nettverk i markedet som velges. Oppstartsbedriften har gode kontakter i hjemmemarkedet, og dette kan bidra til utvikling av utenlandske samarbeid, noe som trolig vil skape trygghet i fremmede omgivelser. Våre amerikanske og nederlandske intervjuobjekter har flere forslag til hvordan Milla Says bør gå frem for å danne nettverksforhold. Det synes å være nettverksmuligheter i begge landene, selv om amerikanere kan virke noe mer positive til samarbeid.

USA:

Respondent 3: Jeg tenker generelt at folk er villige til å høre om dette alternativet og at det vil underholde dem. Samarbeid med store foreldregrupper eller andre som produserer læringsverktøy vil være lurt.

Respondent 12: Siden appen er rettet mot personer med Down syndrom og andre funksjonshemninger bør Milla Says mest sannsynlig starte med å kontakte nasjonale assosiasjoner i USA. De fleste av disse gruppene vil hjelpe til med å markedsføre produktet hvis de får en prosentsats av gevinsten eller en annen form for finansiell inntjening.

Respondent 13: Alle vil forbedre kommunikasjonen og det kan være mange foreldre og organisasjoner som vil bruke Milla Says. Milla er veldig søt og nydelig, og jeg tror at det å se henne bruke appen kan være verdifull markedsføring heller enn at foreldrene snakker om den.

Respondent 15: Hvis jeg var involvert i en bedrift som Milla Says ville jeg ikke sett så mye etter Down syndrom-samfunn, men heller etter american sign language-samfunn, for Down syndrom er en liten prosent av populasjonen, og det er flere foreldre til barn med Down syndrom som ikke lærer barnet tegnspråk fordi de ikke tror på det. The american speaking hearing association (ASHA) er kanskje de som kunne ha kommunisert ut Milla Says til brukere på best måte.

Respondent 25: Jeg tror ikke det vil være noe problem for Milla Says å skaffe samarbeidspartnere i USA. Vi er et internasjonalt land som er vant til internasjonale aktiviteter, og jeg tror det er flere som er villige til å finne en måte å samarbeide med selskapet om dette. Jeg ville startet med organisasjoner og få de engasjerte, så kan de spre ordet. De har ofte mye kommunikasjon med foreldrene og kan engasjere dem.

NEDERLAND:

Respondent 16: Det kan være vanskelig å skaffe samarbeidspartnere i Nederland fordi det er mange organisasjoner her som utvikler ting og det er enklere for dem å utvikle noe på vårt eget språk, så derfor tror jeg det kan være litt vanskelig.

Respondent 17: Det er få interesseorganisasjoner for personer med Down syndrom i Nederland, vi er den eneste som har kunnskap og aktivt hjelper dem, så sann sett kan det være vanskelig å finne samarbeidspartnere.

Respondent 24: Det er ganske lett å komme inn på oppstartsmarkedet i Nederland, og det er alltid plass til sosiale nyetableringer. For å skaffe nettverk finnes det en rekke møteplasser i Amsterdam, hvor det holdes flere arrangementer som kan være til hjelp.

Basert på teori og uttalelser vil vi anta at det er lettere å skaffe relasjoner i store markeder som USA, hvor det ser ut til å være flere alternativer når nettverk skal bygges. Videre vil vi hevde at det amerikanske språket er bedre kjent for nordmenn sammenlignet med nederlandsk, noe som kan bety at nettverksbygging vil være mer utfordrende i Nederland. Til slutt vil vi nevne

at det har vært enklere å engasjere amerikanske respondenter, da de har vært mer villige til å delta enn nederlandske. Av den grunn har vi et større nettverk i USA, og Milla Says kan bygge videre på disse relasjonene. Når nettverksteori og den videreutviklede Uppsala-modellen legges til grunn vil vi dermed konkludere med at det amerikanske markedet er best tilrettelagt for Milla Says.

5.4.2 Interne og eksterne forhold

I det følgende anvendes teori og modeller med fokus på interne og eksterne forhold som vi mener kan påvirke valget mellom Nederland og USA.

5.4.2.1 Kunden og kjøpsbeslutningen

Når Milla Says skal velge marked vil det være vesentlig å ha i bakhodet at potensielle kjøpere varierer på tvers av landegrenser, og siden bedriften retter seg mot en relativt liten kundegruppe er det spesielt viktig å identifisere de beste mulighetene. Det er dermed avgjørende å forstå hvem som kan være aktuelle kunder, og vite om de befinner seg på forbruker- eller bedriftsmarkedet. Videre vil det være betydningsfullt å ha oversikt over hvem som bidrar i kjøpsbeslutningen, slik at bedriften kan henvende seg mot riktig kjøpergruppe.

For å kunne avgjøre om Milla Says retter seg mot forbruker- eller bedriftsmarkedet vil vi sammenligne dem opp mot tjenesten. I forbrukermarkedet er det kun en person som tar valget om å skaffe et produkt, mens i bedriftsmarkedet vil flere individer ha innflytelse på kjøpet. På dette området samsvarer Milla Says med bedriftsmarkedet, ettersom flere påvirker avgjørelsen, og det er ikke barn og unge med språkvansker som foretar kjøpet. Videre er intensjonen i forbrukermarkedet å tilfredsstille personlige behov og ønsker, mens kjøpsmotive på bedriftsmarkedet vil være kommersielt. Siden gründerbedriften ønsker å dekke det personlige behovet for et kommunikasjonsverktøy samsvarer tjenesten med førstnevnte på dette punktet. I tillegg kan applikasjonen kjøpes av både privatpersoner og interesseorganisasjoner og myndigheter. Førstnevnte hører til forbrukermarkedet, mens sistnevnte er kunder på bedriftsmarkedet. Sammenligningen ovenfor tilsier at det er uklart hvilket marked bedriften tilhører, da den potensielle kunden har egenskaper fra begge, og vi anser derfor Milla Says som en hybrid.

I det følgende skal vi vurdere hvilke kunder Milla Says bør satse på, enten privatpersoner eller interesseorganisasjoner og myndigheter, og betrakte om det amerikanske eller nederlandske markedet vil være best egnet i denne sammenheng. Det kan tyde på at det vil være enklere å drive private forretninger i Amerika, da det er 146,1 personer per private bedrift i Nederland, mens tilsvarende tall i USA er 45,5 (Kaiser Family Foundation, 2013; VNO-NCW, 2015). Dette indikeres også i rapporten *Doing Business 2016* (2016), hvor det hevdes at det vil være både enklere og mer attraktivt å operere i privat sektor i sistnevnte sammenlignet med førstnevnte. Følgende uttalelse fra en av våre respondenter samsvarer med dette:

Respondent 21: I blant annet USA er det stort sett private organisasjoner, mens i Europa er det veldig mye offentlige, eller i hvert fall ikke private.

Spørsmålet er om det blir lettere å få til en kjøpsbeslutning i det nederlandske markedet hvor interesseorganisasjoner og myndigheter fremheves som de mest aktuelle kjøperne, eller i det amerikanske markedet hvor det hovedsakelig er privatkunder bedriften må henvende seg til. I tabellen nedenfor poengteres både fordeler og ulemper ved begge kundegruppene.

Privatkunder - USA	Interesseorganisasjoner og myndigheter - Nederland
<p><i>Fordeler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundene i Norge er foreløpig privatkunder, og den norske forretningsmodellen kan kopieres. • Mange kunder spredt utover et stort geografisk område antyder at kjøperne har mindre forhandlingsmakt, selv om de har mange alternativer. • Kjøpsmotivasjonen kan være stor siden produktet påvirker kundene direkte. <p><i>Ulemper</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenenes behov og ønsker varierer. • Inntektsfordelingen kan være skjev. 	<p><i>Fordeler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundene kan bidra til at bedriften oppnår enorme fortjenester, og vil dermed være meget verdifulle. • Milla Says er i gang med en offentlig forretningsmodell i Norge, som kan kopieres dersom den fungerer. <p><i>Ulemper</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Salg av produkter til et lands myndigheter kan være en utfordrende og tidkrevende prosess for utenlandske aktører, da innenlandske bedrifter som regel prioriteres. • I en slik modell vil det gjerne være enda flere som påvirker og deltar i beslutningen, og dermed må flere overbevises om at Milla Says er det beste alternativet. • Få potensielle kunder og mange alternative produkter kan indikere at kundene har stor forhandlingsmakt.

Tabell 6: Fordeler og ulemper ved privatkunder og interesseorganisasjoner og myndigheter

Basert på fordelene og ulempene, og ved å vektlegge at bedriften opererer med en privat forretningsmodell i dag, kan det tyde på at det vil være enklere å få til en kjøpsbeslutning i USA. På den andre siden er en offentlig forretningsmodell under utvikling i det norske markedet, og dersom den tas i bruk kan Nederland være et attraktivt internasjonalt marked å ekspandere til. En slik modell vil ikke være aktuell i USA, grunnet høy grad av privatisering. Likevel antar vi at USA er det mest hensiktsmessige alternativet for Milla Says basert på diskusjonen ovenfor, og følgende personer har innflytelse på kjøpsbeslutningen når markedet består av privatkunder:

Brukere	Barn og unge med språkvansker og deres omgangskrets
Påvirkere	Organisasjoner, myndigheter og omgangskretsen
Besluttere	Foreldre
Innkjøpere	Foreldre

Tabell 7: Kjøpergruppen

Det er altså foreldre som i all hovedsak kjøper produktet i USA og de vil også være brukere, men kun benytte applikasjonen i fellesskap med barnet som har talevansker.

5.4.2.2 Diffusjonsprosessen

Det er sannsynlig at amerikanske og nederlandske forbrukere aksepterer innovasjoner på forskjellige tidspunkter. Hensikten med denne analysen vil dermed være å vurdere hvilket av de to markedene som forventes å bruke kortest tid på å adoptere Milla Says. Siden det kan være utfordrende å identifisere de ulike kategoriene vil vi studere helhetsbildet, heller enn å gå i dybden på hver enkelt kategori. Nedenfor har vi laget to tabeller hvor den første viser innovative faktorer og den andre inneholder teknologiske forhold, som vi mener kan påvirke hvor raskt potensielle kunder godkjenner konseptet.

Påvirkningsfaktorer	Nederland	USA
De mest innovative landene	18. plass	8. plass
Innovasjonskapasitet	16. plass	2. plass
Hvor mye bedrifter bruker på forskning og utvikling	18. plass	3. plass
Myndighetenes innkjøp av moderne teknologiprodukter	21. plass	11. plass

Tabell 8: Innovative faktorer som kan påvirke adopsjonshastigheten (Bloomberg, 2016; World Economic Forum, 2015)

Den første faktoren i tabell 8 viser at Bloomberg (2016) utpeker USA til å være mer innovativt enn Nederland. Bloomberg har rangert de 50 mest innovative landene ved å fokusere på seks konkrete aktiviteter som bidrar til nyskaping, nemlig antall høyteknologiske bedrifter, tilvirkningsverdi, forskning og utvikling, utdanning, antall forskere og patenter. Videre hevder *The Global Competitiveness Report* (2015) at innovasjonskapasiteten er størst i det amerikanske markedet, og at bedrifter bruker mer midler på forskning og utvikling i dette landet. I tillegg understreker den at myndighetene kjøper flere moderne teknologiprodukter i USA. Til slutt er

det verd å merke seg at Silicon Valley ligger i Amerika, og dette anses som det mest innovative området i verden (Gründerskolen, 2013).

Påvirkningsfaktorer	Nederland	USA
Andel av befolkningen som bruker internett	93,7 prosent	88,5 prosent
Andel av befolkningen som bruker Facebook	61,0 prosent	48,7 prosent
Andel av befolkningen som bruker smarttelefon	70,4 prosent	59,5 prosent
Andel av befolkningen som bruker nettbrett	58,3 prosent	49,4 prosent
Hvor høyteknologisk landet er	59. plass	1. plass
Hvor tilgjengelig ny teknologi er	10. plass	2. plass

Tabell 9: Teknologiske forhold som kan påvirke adopsjonshastigheten (Austin, Barnard & Hutcheon, 2015; Statista, 2016a, 2016b; World Economic Forum, 2015)

Blant teknologiske forhold mener vi at antall internettbrukere bør tas i betraktning, da dette, som nevnt tidligere, benyttes i forbindelse med markedsføring og nettverksbygging. I tillegg er kundene avhengige av internett for å kunne bruke applikasjonen. Videre fremstår smarttelefon- og nettbrettpenetrasjonen som betydningsfull, siden brukerne må være i besittelse av slike produkter før Milla Says er et alternativ. Befolkningens tilstedeværelse på Facebook kan også påvirke hvor raskt kommunikasjonsverktøyet adopteres, fordi dette fremstår som en viktig distribusjonsplattform for bedriften. Sist, men ikke minst, mener vi at høyteknologi og tilgjengelig ny teknologi kan stimulere adopsjonsprosessen. Tabellen viser at det er flest brukere av internett, Facebook, smarttelefon og nettbrett i Nederland, mens USA ligger et stykke foran når det gjelder høyteknologi og tilgjengelighet.

Analysen indikerer at begge markedene er meget innovative, og at de teknologiske forholdene fremstår som relativt like. Likevel ligger amerikanerne et hestehode foran når det kommer til nyskaping. Av den grunn kan adopsjonstiden være kortere i USA, noe som antyder at amerikanske brukere vil godkjenne Milla Says på et tidligere tidspunkt enn nederlandske kunder.

5.4.2.3 Kultur

I internasjonale sammenhenger vil det, som nevnt tidligere, være viktig med en god forståelse av kultur. Vi mener at kulturkomponenter dekker sentrale aspekter i vår problemstilling og overlapper med vesentlige elementer i PESTEL og SWOT, og vi har derfor valgt å kun fokusere

på *kulturkomponenter* i denne analysen. I tillegg er det nødvendig å være oppmerksom på *the self-reference criterion*, som også drøftes i det følgende.

5.4.2.3.1 Kulturkomponenter

Respondent 6: Selv om det fungerer i Norge så er det ikke bare å tro at det da vil fungere andre steder også, fordi det er mange kulturforskjeller.

Det påpekes at Milla Says har blitt godt mottatt i det norske markedet, men likevel er det viktig å undersøke om enkelte kulturelementer kan påvirke gründerbedriftens muligheter i utlandet. Vi mener at denne respondenten har et viktig poeng, og vi skal nå studere kulturkomponenter som lover og regler, politikk, teknologi, sosial organisasjon, utdanning, språk, religion og verdier og holdninger. Disse kulturelle forholdene kan indikere om Milla Says har størst sannsynlighet for å lykkes i Nederland eller USA.

Lover og regler

Respondent 3: Dette er ikke beskyttet medisinsk informasjon, det er heller noe foreldrene lager og deler med nettverket, så jeg ser ingen lovmessige restriksjoner.

Respondent 4: Jeg tror ikke lover og regler vil påvirke Milla Says for det er jo ikke noe konfliktfylt eller problematisk i noen sammenheng.

Respondent 5: Jeg tror neppe lover og regler vil være noe problem fordi det er ingen markeder som Milla Says vil gå inn i som vil hindre et slikt produkt.

Respondent 7: Jeg tror ikke at lover og regler har noen betydning, og kan ikke se at det Milla Says gjør krever noen spesiell tillatelse eller begrenses av eksisterende lover.

Respondentene er samstemte om at lover og regler ikke vil være et hinder for Milla Says, verken i Nederland eller USA. Likevel ønsker vi å undersøke dette nærmere, da landenes forretningstradisjoner kan variere. I det følgende studeres forhold som arbeidsreguleringer, patenter og saksøking.

Når det gjelder arbeidsreguleringer ønsker vi å undersøke hvor restriktive de er, samt vurdere om ansettelses- og oppsigelsespraksisen fremstår som gunstig. I Nederland er innskrenkende

arbeidsreguleringer den mest problematiske faktoren for å drive forretninger, mens forholdet kommer lenger ned på listen i USA (World Economic Forum, 2015). Videre viser *The Global Competitiveness Report* (2015) at ansettelses- og oppsigelsespraksisen er vesentlig mer attraktiv i det amerikanske markedet. Vi anser dermed lover og regler knyttet til arbeidsreguleringer som mest tiltrekkende i USA.

Ifølge europeiske patentlover kan ikke programvarer patenteres, men likevel vil det være mulighet for beskyttelse (Ramsay, 2012). I USA er praksisen annerledes, da stort sett det meste kan patenteres. Videre har *World Intellectual Property Indicators* (2015) undersøkt patentsøknader i relasjon til BNP og befolkning, og det viser seg å være 1155 søknader i Nederland og 1770 søknader i USA per år. Det kan altså tyde på at det er både enklere og vanligere å patentere produkter i det amerikanske markedet, noe som indikerer at det vil være tryggere å ekspandere til dette landet.

Rapporten *Institute for Legal Reform* (2013) viser at erstatningskostnader knyttet til ansvarsforsikringer som en andel av BNP er 0,40 i Nederland og 1,66 i USA. Dette betyr at slike utgifter er over fire ganger høyere i det amerikanske markedet. Videre vil lovsystemet i USA og et høyt antall advokater per innbygger være sterke indikatorer på høye saksomkostninger. På bakgrunn av dette kan vi anta at søksmål er vanligere i Amerika, og denne oppfatningen deles med to av våre respondenter.

Respondent 6: I USA har de advokater som leter etter løsninger som ligner på din, slik at de kan saksøke bedriften. Man kan altså bli heftet med store problemer uten at man har generert de selv.

Respondent 12: I det amerikanske markedet finnes det en del ganske like apper, og de saksøker hverandre fordi de leverer det samme bare med forskjellige navn. Dersom Milla Says er for likt et eksisterende produkt i det amerikanske markedet vil noen potensielt sett komme til bedriften å saksøke den for å ha tatt deres ide.

Delkonklusjon: Det indikeres at arbeidsreguleringer fremstår som mer tiltrekkende i USA, og at patentering både er enklere og vanligere. På den andre siden kan Nederland være mest tiltrekkende når det gjelder saksøking, og vi velger dermed å konkludere med at landene er

forholdsvis like attraktive totalt sett. I tillegg tyder det på at lover og regler i liten grad vil påvirke Milla Says, uansett hvilket land som velges.

Politikk

Det kan være essensielt å studere skattepolitikken og stabiliteten hos myndighetene for å kunne danne et bilde av samfunnet og forretningsklimaet i de to landene. Bedrifter bør også vite hvordan den politiske risikoen kan vurderes, og dette diskuteres nærmere under *barrierer og risiko*. *The Global Competitiveness Report (2015)* hevder at skattesatsen og skattereguleringer er nokså utfordrende i begge land, men at den politiske stabiliteten ikke vil være en utfordring i noen av markedene.

Delkonklusjon: De politiske aspektene synes å være relativt like i Nederland og USA.

Teknologi

For å få en pekepinn på utviklingsnivået og markedspotensialet i det amerikanske og nederlandske markedet kan det være hensiktsmessig å vurdere teknologiske ferdigheter samt befolkningens holdninger til innovasjoner. Dette ble studert under *diffusjonsprosessen* hvor vi kom frem til at de teknologiske forholdene ser ut til å være relativt like i de to markedene, og begge kan betegnes som meget innovative. Vi kan likevel hevde, som tidligere nevnt, at amerikanerne ligger et hestehode foran når det gjelder nyskapning.

Delkonklusjon: Ifølge denne kulturkomponenten er det store likheter mellom det amerikanske og nederlandske markedet, men likevel kommer USA litt bedre ut. Landene skårer likt på teknologiske ferdigheter, men amerikanerne fremstår som mer nytenkende.

Sosial organisasjon

I forbindelse med denne kulturkomponenten ønsker vi blant annet å studere hvordan personer relaterer seg til hverandre. Samarbeid i ansettelsesforhold kan indikere dette, og ifølge *The Global Competitiveness Report (2015)* er relasjonen bedre i Nederland sammenlignet med USA. Førstnevnte havnet på en åttende plass av de 140 inkluderte landene, mens sistnevnte ble rangert som nummer 31. Videre vil vi undersøke om det eksisterer klasseskiller i markedene ved å studere inntektsfordelingen og arbeidsledigheten. I Nederland tjener 20 prosent av befolkningen 37,1 prosent av inntektene, og arbeidsledigheten er 5,0 prosent (Trading

Economics, 2016; World Bank, 2013). Tilsvarende tall i USA vil være 46,4 prosent og 6,4 prosent, noe som kan antyde et større klasseskille i det amerikanske markedet.

Delkonklusjon: Samarbeid i ansettelsesforhold fremstår som bedre i det nederlandske markedet, og klasseskillet er lavere. Nederland vil dermed være mest tiltrekkende når denne kulturkomponenten vurderes.

Utdanning

Kvaliteten på grunnskolen kan være betydningsfull for Milla Says, og vi antar, som nevnt tidligere, at det er større sannsynlighet for at produktet implementeres desto høyere kvalitet det er på skolen. Dette fordi vi tror gode skoler ønsker å tilby de beste løsningene for elevene sine, og at sannsynligheten er større for at disse har tilstrekkelig med midler. Videre mener vi at tilgjengeligheten på spesialiserte tjenester i skolesystemet kan påvirke mulighetene til Milla Says. Ifølge *The Global Competitiveness Report (2015)* fremstår Nederland som best på disse dimensjonene, men det er verdt å merke seg at begge landene skårer forholdsvis høyt.

Delkonklusjon: Både Nederland og USA har god kvalitet på grunnskolen og tilgjengelige spesialtjenester for elevene, men likevel kommer Nederland litt bedre ut når denne kulturkomponenten undersøkes.

Språk

Respondent 19: Språk er en av de største utfordringene, det kan bremse internasjonaliseringen.

Det er trolig flere bedrifter som kjenner seg igjen i denne uttalelsen, da språk vil være fundamentalt når produkter skal formidles og forstås. Befolkningen i USA snakker engelsk, og nederlandsk er det offisielle språket i Nederland. Førstnevnte er morsmålet til hele 375 millioner mennesker, mens sistnevnte er morsmålet til 23 millioner personer. I tillegg har flere engelsk som andrespråk, sammenlignet med nederlandsk (Statista, 2016c; Taalunie, 2016).

Når Milla Says skal ekspandere til utlandet vil det være viktig å oversette og tilpasse både produktet og markedsmaterialet. Spesielt vil oversetting av selve applikasjonen være en relativt enkel prosess, fordi tjenesten består av lite tekst og mest egenprodusert innhold. Vi mener at oversettelsesprosessen krever like mye ressurser i begge landene, men det engelske materialet kan benyttes av en større kundegruppe, noe som innebærer at kostnaden kan smøres utover flere

brukere. Videre må norske ansatte kommunisere med utenlandske kollegaer og samarbeidspartnere, og kundeservice må tilbys på det lokale språket. Basert på uttalelser fra respondenter og antall personer med nederlandsk som første- eller andrespråk antar vi at det vil være større kommunikasjonsutfordringer i Nederland. Respondenten nedenfor understreker dette.

Respondent 7: Jeg mener at de må satse på de store landene først, med store språk og stort marked. Språket i Nederland er litt fremmed for nordmenn.

Delkonklusjon: Mye tyder på at det er enklere å kommunisere med både brukere, kollegaer og samarbeidspartnere i det amerikanske markedet, og i tillegg kan flere kunder dra nytte av materialet som oversettes. Av den grunn kommer USA best ut når denne kulturkomponenten legges til grunn.

Religion

I Nederland er 48,0 prosent av befolkningen kristne, 10,0 prosent tilhører andre religioner, mens 42,0 prosent har ingen religiøs tilknytning. Den samme fordelingen i USA er henholdsvis 70,6 prosent, 5,9 prosent og 22,8 prosent (Multicultureel Opleiden, 2012; Pew Research Center, 2016). Disse tallene indikerer at religionens innvirkning på folkets dagligliv er relativt lik i begge markedene. Av den grunn vil ikke religiøse verdier påvirke de økonomiske aktivitetene til Milla Says noe mer eller mindre i det ene eller andre landet.

Delkonklusjon: Det ser ikke ut til å være noen vesentlige forskjeller mellom det amerikanske og nederlandske markedet når det kommer til religion.

Verdier og holdninger

For å kunne danne et bilde av fremtredende verdier og holdninger vil vi først studere det statlige sorteringssamfunnet i Nederland og USA. Deretter undersøkes bedriftenes etiske atferd og arbeidsetikk blant ansatte, samt forekomsten av kriminalitet og korrupsjon. Slike forhold vil være av betydning for Milla Says, da Helmersberg har uttalt at bedriften skal fremstå som en etisk frontfigur.

Respondent 4: Det er forskjeller på hvilken holdning staten har, og når det gjelder hvordan samfunnet tar imot slike barn, men den gruppen dere henvender dere til i Nederland og USA

som er foreldre, venner, familie og andre i nettverket vil jo ha de samme følelsene og ønskene for barna sine. Den danske stat, derimot, har en annen holdning.

Respondent 17: Staten tar vare på og hjelper foreldre som får barn som er annerledes i Nederland, de blir tatt vare på av systemet. I Danmark for eksempel fødes det nesten ingen barn med Down syndrom, fordi at de har muligheten til å vite det på forhånd.

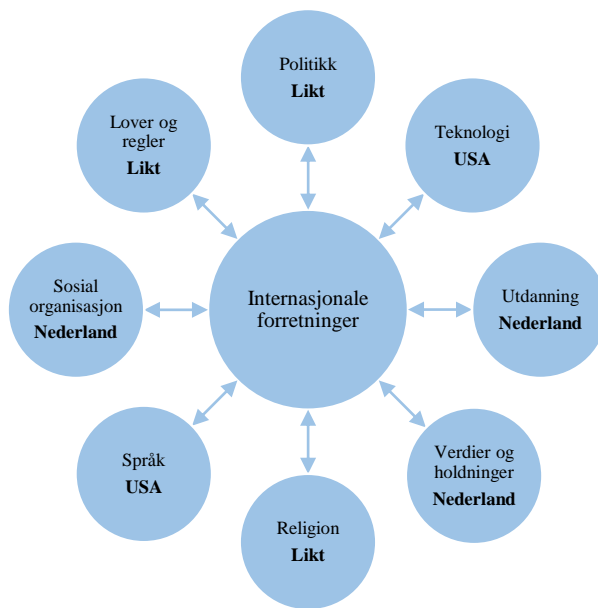
Respondent 25: I USA er Downs-barn veldig akseptert sammenlignet med for eksempel Danmark, som vil utrydde dem.

Disse resonnementene antyder at det statlige sorteringssamfunnet ikke vil være et hinder for Milla Says, verken i Nederland eller USA. I tillegg fremstår den årlige veksten i målgruppen som stabil i begge markedene, noe som forsterker denne antakelsen.

Ifølge *The Global Competitiveness Report* (2015) er både bedrifter og ansatte mer etiske i Nederland enn i USA, og forskjellen ser ut til å være betydelig. Eksempelvis kan det være mer sannsynlig at etisk tvilsomme bedrifter utkonkurrerer Milla Says i det amerikanske markedet, ved å implementere umoralske løsninger. I tillegg synes kriminalitet å være mer vanlig i Amerika, noe som fremkommer ved å studere faktorene «organisert kriminalitet» og «forretningskostnader knyttet til kriminalitet og vold». Det siste forholdet vi tar hensyn til er sannsynligheten for korrupsjon, og den utpekes til å være den minst problematiske faktoren for å drive forretninger i begge markedene.

Delkonklusjon: Sorteringssamfunn og korrupsjon ser ikke ut til å være en begrensning for Milla Says i noen av landene, men kriminalitet og uetisk atferd er mer vanlig i det amerikanske markedet. Dette antyder at verdiene og holdningene i Nederland vil være mest fristende.

Oppsummering



Figur 17: En sammenligning av kulturkomponenter

Figuren ovenfor viser hvilket land som er mest tiltrekkende når hver enkelt kulturkomponent vurderes. Analysen indikerer at de kulturelle aspektene vil være mer attraktive i Nederland, men likevel bør det bemerkes at enkelte forskjeller fremstår som minimale, slik delkonklusjonene viser. I tillegg mener respondentene at kulturelle forhold i liten grad påvirker Milla Says, noe som bør tas i betraktning.

Respondent 2: Jeg tror ikke at kulturforskjeller er noe problem i Europa og USA.

Respondent 3: Uten å ha sett appen i mer detalj ser ikke kulturforskjeller ut som noe problem i mine øyne.

Respondent 7: Nei, jeg tror ikke kulturforskjeller har mye å si. Jeg har truffet Down syndrom-organisasjoner i land som vi kanskje ser på som litt mindre utviklet enn Norge, men de er ikke noe annerledes når det gjelder å tenke praktisk og bruke hjelpemidler. Jeg tror det er behovet og muligheten til å ta det i bruk som er begrensningen, ikke kulturen i landet.

Respondent 13: Jeg tror ikke at kulturelle forskjeller vil være et problem.

Respondent 20: Jeg kan ikke forstå at kulturforskjeller vil skape utfordringer så lenge det er

foreldrene som styrer, lager og tilpasser dette produktet, for de vet nok selv hvordan de ønsker å ha det.

Respondent 21: Milla Says er ikke noe som passer inn i en spesifikk kultur, det passer over alt.

5.4.2.3.2 The self-reference criterion

Respondent 5: Med tanke på kultur er Nederland ganske likt Norge, mens i USA kan det være forskjeller.

Denne respondenten har trolig ubevisst referert til eget rammeverk når vedkommende fikk spørsmål om å vurdere Milla Says sine muligheter i det amerikanske og nederlandske markedet. Dersom Helmersberg ser verden gjennom et slikt kulturelt filter når han identifiserer attraktive markeder og gjennomfører ekspansjoner kan avgjørelser fattes basert på feilaktige bedømmelser. Av den grunn vil det være viktig å ha i bakhodet at virkeligheten ikke nødvendigvis er slik han formoder, og at slike antakelser kan resultere i negative utfall for Milla Says. I tillegg bør Helmersberg gjøres oppmerksom på at SRC-vaner ofte vil være vanskelige å forandre.

5.4.2.4 Porter's Five Forces

Det vil være hensiktsmessig å danne et bilde av attraktiviteten og konkurranseintensiteten i de aktuelle landene, og i det følgende gjennomføres derfor en bransjeanalyse i det amerikanske og nederlandske markedet. Bransjen til Milla Says består, som nevnt, av aktører som tilbyr et kommunikasjonshjelpemiddel for personer med språkvansker og deres nettverk. Etter vår oppfatning har tre av de fem kreftene spesielt stor betydning for denne bransjen, nemlig eksisterende aktører, inntrengere og substitutter. Dette fordi det er viktig å vite hvor mange aktører som må dele bransjeprofiten, og av den grunn velger vi å basere analysen på rivaliseringsaksen. Nedenfor skal vi vurdere hvordan hver av kreftene påvirker lønnsomheten i bransjen, slik at vi kan ta dette i betraktning når det ene landet anbefales fremfor det andre.

Rivalisering blant eksisterende aktører

For å kunne vurdere den interne rivaliseringen vil vi studere antall aktører, kostnadsforskjeller, veksten i bransjen, produktdifferensiering, byttekostnader og avviklingshindringer.

Antall aktører: Antall applikasjoner som distribueres i App Store kan gi en indikasjon på hvor mange aktører det finnes i bransjen. Ved å ta utgangspunkt i statistikk fra Tetzchner og Martinsen (2002) finner vi at det er 131,4 barn og unge med talevansker per applikasjon i det amerikanske markedet, mens tilsvarende tall i Nederland synes å være 265,6. Disse beregningene antyder at det er flere konkurrenter per bruker i USA, og en av våre amerikanske respondenter bekrefter at det finnes mange alternativer. Derfor vil pris- eller kvalitetskonkurransen mest sannsynlig være hardere i dette markedet.

Respondent 12: Amerikanske barn er veldig flinke til å lære visuelt, men markedet i USA er kanskje mettet, fordi det finnes utrolige mange apper allerede som lærer bort tegn til tale. Det betyr ikke at Milla Says ikke kan introdusere appen i det amerikanske markedet, men det er ganske mange ting som allerede eksisterer, så jeg vet ikke om den vil ta av eller ikke.

Kostnadsforskjeller: Aktørene vil stort sett ha like kostnader i denne bransjen, siden applikasjoner trolig krever samme mengde ressurser i forbindelse med utvikling og distribuering. Dette tyder på at utgifter ikke er årsaken til ulike priser, og problematikken knyttet til at lavkostnadsaktører kutter pris for å skvise ut bedrifter med høyere kostnader vil unngås.

Veksten i bransjen: Størrelsen på målgruppen er begrenset både i det amerikanske og nederlandske markedet, og den årlige veksten fremstår som lav. Bedrifter kan dermed ikke øke egen etterspørsel uten å stjele markedsandeler fra konkurrenter, noe som intensifiserer konkurransen.

Produktdifferensiering: For å avdekke om applikasjonene er differensierte eller standardiserte studeres utvalgte amerikanske og nederlandske aktører i tabellen nedenfor. Med utgangspunkt i popularitet og omtale har vi valgt å fokusere på iSignNGT, Leren Gebaren, ASL Coach, The ASL App, Marlee Signs og Proloquo2Go.

Produkt	iSignNGT	Leren Gebaren	ASL Coach	The ASL App	Marlee Signs	Proloquo2Go	Milla Says
Land	Nederland	Nederland	USA	USA	USA	USA	Norge
Pris	Fra 0-119,-	Fra 0-122,-	Fra 0-11,-	Fra 0-109,-	Fra 0-22,-	2690,-	149,- /mnd
Mobil/nettbrett (app)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lage egne tegn (bilde)	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓
Lage egne tegn (video)	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Dele tegn	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓
Lage setninger	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓
Nettverkløsning	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Mennesker illustrer tegn	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓
Spill	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗

Figur 18: Produkttegenskaper som tilbys av utvalgte aktører (App Store, 2016; Google Play, 2016)

Figuren viser at produktene fremstår som forholdsvis differensierte i begge markedene, og når dette er tilfellet tror ikke bedrifter at prisreduksjoner vil generere en betydelig økning i egen markedsandel. Dermed kan vi anta at harde priskonkurranser vil unngås i denne bransjen, og at aktørene heller benytter kvalitet som et virkemiddel.

Byttekostnader: Byttekostnadene knyttes hovedsakelig til kundens innsats, i form av opplæring og egenprodusert innhold. Dermed vil det være enkelt å bytte fra applikasjoner som iSignNGT og Marlee Signs, da de krever lite opplæring og kun tilbyr ferdigproduserte funksjoner. På den andre siden er det høye byttekostnader knyttet til tjenester som Milla Says, siden de består av mest egenprodusert innhold og hele nettverket må investere mye tid i opplæringsprosessen. Videre fremstår prisnivået i bransjen stort sett som lavt, og dette kan stimulere til produktbytter. Til slutt er det verdt å merke seg at det finnes flere konkurrenter per bruker i det amerikanske markedet, og når kunden har mange alternativer vil det ofte være større sannsynlighet for at vedkommende har funnet det optimale produktet. Dette kan bidra til at byttekostnadene blir høyere for amerikanere. Inntrykket tilsier at forholdene er relativt like i Nederland og USA, og totalt anses byttekostnadene som moderate i førstnevnte og moderate til høye i sistnevnte.

Avviklingshindringer: Avviklingshindringene fremstår som lave i denne bransjen, og dette betyr at bedrifter ikke må kjempe hardt og lenge for å overleve. Av den grunn har de sannsynligvis en lav terskel for å avvike, noe som kan bidra til en mindre intens konkurranse i begge markedene.

De mest betydningsfulle forholdene oppsummeres i tabell 10 og 11, hvor deres innvirkning på rivaliseringen og bransjeprofiten poengteres.

Nederland		
Påvirkningsfaktorer	Rivalisering	Trussel på profitten
Noen aktører i bransjen	Moderat	Moderat
Lite kostnadsforskjeller	Lav	Lav
Lav vekst i bransjen	Høy	Høy
Produktdifferensiering	Lav	Lav
Moderate byttekostnader	Moderat	Moderat
Lave avviklingshindringer	Lav	Lav

Tabell 10: Forhold som påvirker rivaliseringen og bransjeprofiten i Nederland

USA		
Påvirkningsfaktorer	Rivalisering	Trussel på profitten
Mange aktører i bransjen	Høy	Høy
Lite kostnadsforskjeller	Lav	Lav
Lav vekst i bransjen	Høy	Høy
Produktdifferensiering	Lav	Lav
Moderate/høye byttekostnader	Lav/moderat	Lav/moderat
Lave avviklingshindringer	Lav	Lav

Tabell 11: Forhold som påvirker rivaliseringen og bransjeprofiten i USA

Oppsummert synes konkurranseintensiteten å være hakket høyere i det amerikanske markedet, siden det finnes flere aktører per kunde. Samlet anses trusselen på bransjeprofiten som lav til moderat i Nederland og moderat i USA.

Potensielle nye aktører

Inntrengere er aktører som har mulighet til å etablere seg i bransjen, enten i det amerikanske eller nederlandske markedet. Dette kan være både nyetableringer, utenlandske bedrifter og aktører fra andre bransjer. For å kunne vurdere om potensielle inntrengere forsterker konkurranseintensiteten eller attraktiviteten studeres følgende forhold; myndighetenes politikk, kapitalkrav, tilgang til distribusjonskanaler og byttekostnader. Disse kan påvirke bransjens inngangsbarrierer.

Myndighetenes politikk: Diskusjonen under *kulturkomponenter* indikerer at lover og regler ikke vil være et hinder i denne bransjen, verken i det ene eller andre markedet. Dette antyder at reguleringer og retningslinjer fra myndighetene ikke begrenser nyetableringer eller favoriserer etablerte aktører.

Kapitalkrav: Alle nyetableringer har behov for kapital, men denne bransjen fremstår som lite kapitalkrevende, da betydelige irreversible investeringer ikke er nødvendige for å kunne utvikle en applikasjon. Likevel kan kapitalbehovet være noe høyere i USA, siden dette markedet er større.

Respondent 3: Mine instinkter sier at det kreves mer kapital i USA enn i Nederland, på grunn av markedsføringskostnader, kostnadene ved markedsundersøkelser, kostnader knyttet til å ha en representant i USA og kostnadene ved å vise frem produktet på konferanser.

Respondent 4: Det er dyrere i USA enn i Europa, det er jeg helt overbevist om. Markedsføringen er dyrere og i tillegg kommer reise- og salgsvirksomhet som også koster.

Respondent 7: Det er stor forskjell på kapitalbehovet i Nederland og USA fordi markedsføring er en større del av grunnlaget for suksess i USA enn det er i Nederland.

Respondent 18: Det er definitivt høyere kapitalbehov i USA, for der må vi ansette folk og starte egen virksomhet, og det må vi ikke nødvendigvis i Europa.

Tilgang til distribusjonskanaler: Det er stor tilgang til distribusjonskanaler i begge landene, men hvilke kanaler som benyttes varierer noe. Primærkildene våre hevder at sykehus fremstår som den vanligste kanalen i det nederlandske markedet, mens interesseorganisasjoner anvendes

hyppigere i det amerikanske. I tillegg brukes App Store, Google Play og Facebook både i Nederland og USA.

Respondent 12: Siden appen er rettet mot personer med Down syndrom og andre funksjonshemninger bør Milla Says mest sannsynlig starte med å kontakte nasjonale assosiasjoner i USA.

Respondent 16: De som får barn med Down syndrom får informasjon om produkter gjennom leger og sykehus i Nederland. Vi trenger ikke å markedsføre produktene, fordi folk kommer til oss, og alt vi utvikler får de høre om gjennom sykehus.

Byttekostnader: Ovenfor konkluderte vi med at byttekostnadene fremstår som moderate i det nederlandske markedet og moderate til høye i det amerikanske. Nye aktører må rettferdiggjøre overfor kunden at det er verdt kostnaden ved å bytte plattform, og det vil være vanskelig for nykommere å bære hele, eller deler, av byttekostnaden, da den hovedsakelig knyttes til opplæring og brukerens innsats.

I tabell 12 og 13 oppsummeres forholdene, og det fremheves hvordan de påvirker inngangsbarrierene og truer bransjeprofiten.

Nederland		
Påvirkningsfaktorer	Inngangsbarrierer	Trussel på profitten
Lite reguleringer fra myndighetene	Lav	Høy
Lavt kapitalkrav	Lav	Høy
Stor tilgang til distribusjonskanaler	Lav	Høy
Moderate byttekostnader	Moderat	Moderat

Tabell 12: Forhold som påvirker inngangsbarrierer og bransjeprofiten i Nederland

USA		
Påvirkningsfaktorer	Inngangsbarrierer	Trussel på profitten
Lite reguleringer fra myndighetene	Lav	Høy
Lavt kapitalkrav	Moderat	Moderat
Stor tilgang til distribusjonskanaler	Lav	Høy
Moderate/høye byttekostnader	Moderat/høy	Lav/moderat

Tabell 13: Forhold som påvirker inngangsbarrierer og bransjeprofiten i USA

Tabellene viser at inngangsbarrierene fremstår som forholdsvis lave i begge markedene, og trusselen fra inntrengere, spesielt utenlandske bedrifter og aktører fra andre bransjer, kan dermed være betydelig. Utenlandske aktører er allerede i besittelse av verdifull erfaring og kompetanse, mens bedrifter fra andre bransjer har blant annet opparbeidet seg et merkenavn, distribusjonskanaler og samarbeidspartnere. Videre viser tabell 12 og 13 at inngangsbarrierene vil være hakket høyere i det amerikanske markedet. I tillegg er det verdt å merke seg at det finnes flere produkter per bruker i USA, noe som kan virke avskrekkende på potensielle nykommere. Totalt anser vi trusselen fra nye aktører som høy i Nederland og moderat til høy i USA, da de synes å forsterke konkurranseintensiteten i landene.

Substitutter

Flere substitutter utpeker seg i begge markedene, nemlig Facebook, Dropbox, DVD-er, bøker, permer og kurs. Samtlige utgjør et betydelig substitutt siden de ikke tilhører bransjen, men likevel dekker det samme behovet hos mange kunder. I det følgende vurderes substituttens tilgjengelighet, ytelse i forhold til pris og byttekostnader, for å kunne danne et bilde av deres påvirkningskraft på bransjeprofiten.

Tilgjengelighet: Substitutter ser ut til å være svært tilgjengelige i begge markedene, selv om populariteten varierer noe. DVD-er fremstår som det beste alternativet for nederlenderne, mens kurs er mest utbredt blant amerikanere.

Respondent 3: Jeg tror foreldre i USA ofte ender opp med å lære tegn til tale ved hjelp av kurs.

Respondent 12: Her i USA tilbys en signifikant mengde kurs fra fødselen til treårsalderen.

Respondent 16: I Nederland anbefaler vi en DVD som heter «Lotte en Max» hvor du kan se og høre tegn til tale, og det er et godt system for å lære tegn til tale.

Ytelse i forhold til pris: I tabell 14 presenteres seks forhold som etter vår mening vil være vesentlige for å kunne vurdere substituttens ytelse i forhold til pris.

Substitutt	Facebook	Dropbox Pro	DVD-er	Bøker	Permer	Kurs
Pris	***	*	**	*	**	**
Opplæring	*	*	**	***	***	***
Innsats	*	*	***	***	*	***
Inspirerende	***	***	**	*	*	**
Lettvint å bruke	***	***	*	*	*	*
Nettverksløsning	***	***	*	*	*	*
Ytelse ift. pris	God	Middels	Dårlig	Dårlig	Dårlig	Middels

Tabell 14: Substituttens ytelse i forhold til pris

I tabellen benyttes en skala fra en stjerne til tre stjerner, hvor førstnevnte vil være det *dårligste* og sistnevnte fremstår som det *beste*. Eksempelvis viser tabellen at Facebook, som er gratis, vil være det rimeligste alternativet, mens Dropbox Pro og bøker krever den høyeste prisen. Det første forholdet i tabellen, pris, antyder altså om substituttet er rimelig eller kostbart, mens opplæring forteller hvor mye tid og ressurser kunden bør investere for å kunne bruke produktet optimalt. Videre har vi innsats som viser om tjenesten består av mest egen- eller ferdigprodusert innhold, og neste punkt vurderer substituttets evne til å inspirere brukeren til å lære tegn til tale, før det fremheves hvor lettvent det vil være å bruke. Nederst studeres produktets nettverksløsning, som tar for seg kundens mulighet til å dele innhold med resten av omgangskretsen. Basert på tabellen anses substituttens ytelse i forhold til pris som middels.

Byttekostnader: Substituttens byttekostnader kan hovedsakelig knyttes til pris og kundens innsats. Dette betyr at det vil være enkelt å bytte fra alternativer som DVD-er og bøker, da de

krever lite opplæring og kun tilbyr standardiserte tegn. På den andre siden er det høye byttekostnader knyttet til substitutter som Dropbox og permer, hvor brukerne investerer mye tid og energi, gjerne gjennom flere år, fordi innholdet i stor grad må lages og legges inn av personen selv. Når det gjelder pris kan noen av alternativene benyttes kostnadsfritt, mens andre koster penger, men likevel er inntrykket at prisnivået blant substituttene og i bransjen vil være relativt likt. Når kundens innsats og produktets pris tas i betraktning anses byttekostnadene som moderate, både i Nederland og USA.

Tabellene nedenfor sammenfatter forholdene som har blitt diskutert, og viser hvilken betydning de har for rivaliseringen og profitten i bransjen.

Nederland		
Påvirkningsfaktorer	Trussel fra substitutter	Trussel på profitten
Høy tilgjengelighet	Høy	Høy
Moderat ytelse i forhold til pris	Moderat	Moderat
Moderate byttekostnader	Moderat	Moderat

Tabell 15: Forhold som påvirker trusselen fra substitutter og bransjeprofiten i Nederland

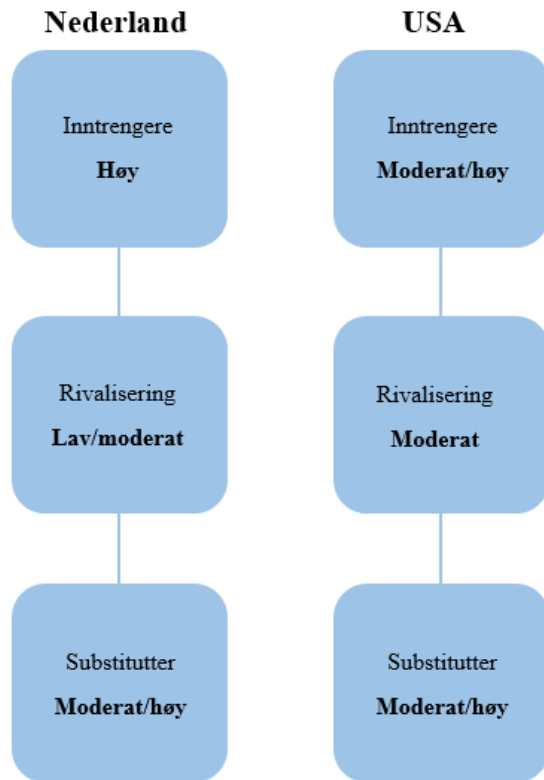
USA		
Påvirkningsfaktorer	Trussel fra substitutter	Trussel på profitten
Høy tilgjengelighet	Høy	Høy
Moderat ytelse i forhold til pris	Moderat	Moderat
Moderate byttekostnader	Moderat	Moderat

Tabell 16: Forhold som påvirker trusselen fra substitutter og bransjeprofiten i USA

Substituttene synes å utgjøre en moderat til høy trussel på nåværende tidspunkt i begge markedene, og kan dermed, til en viss grad, bidra til økt konkurranseintensitet og redusert attraktivitet i bransjen.

Oppsummering

Funnene fra bransjeanalysen i Nederland og USA oppsummeres i figuren under.



Figur 19: Oppsummering av bransjeanalysen

Vårt helhetsinntrykk er at konkurranseintensiteten og attraktiviteten i bransjen fremstår som relativt lik i det amerikanske og nederlandske markedet. Likevel indikerer funnene fra analysen at en inntreden vil oppleves som enklere i USA, men samtidig kan det være vanskeligere å overleve i dette landet siden rivaliseringen er mer intens.

5.4.2.5 Barrierer og risiko

Vi skal nå undersøke hvilke barrierer og risikofaktorer som kan oppstå og påvirke Milla Says i forbindelse med en ekspandering til Nederland og USA. Forholdene som blir studert presenteres i tabellen nedenfor.

Nr.	Barrierer og risiko	Sannsynlighet - USA	Sannsynlighet - Nederland	Konsekvens
1	Begrenset kunnskap	Lav	Moderat	Alvorlig
2	Lite kapital	Høy	Moderat	Alvorlig
3	Mangel på nettverk	Moderat	Høy	Alvorlig
4	Politisk ustabilitet	Lav	Lav	Alvorlig
5	Dårlige helseforhold	Lav	Svært lav	Alvorlig
6	Korrupsjon	Svært lav	Svært lav	Liten
7	Menneskelig svikt	Moderat	Moderat	Alvorlig
8	Terror og kriminalitet	Høy	Moderat	Liten
9	Bugs på applikasjonen	Høy	Høy	Moderat
10	Konkurranse fra andre aktører	Moderat	Moderat	Moderat
11	Språkforskjeller	Lav	Moderat	Moderat
12	Love og regler	Lav	Lav	Moderat
13	Kopi av produkt	Moderat	Høy	Moderat
14	Tilgjengelig kapital	Lav	Høy	Moderat
15	Interesse for produktet	Moderat	Moderat	Svært alvorlig
16	Kundene betaler ikke	Lav	Lav	Alvorlig

Tabell 17: Barrierer og risikofaktorer

Barrierer

Begrenset kunnskap, lite kapital og mangel på nettverk er tre viktige barrierer som bør undersøkes i tilknytning til internasjonaliseringen. Når det gjelder den første har vi fått inntrykk av at Helmersberg har lite kompetanse om det amerikanske markedet og ingen innsikt i det nederlandske. Videre vil det trolig være enklere å tilegne seg kunnskap om USA, da tilgjengelig informasjon står på engelsk, sammenlignet med opplysninger om Nederland som stort sett skrives på nederlandsk. Derfor anses sannsynligheten for begrenset kunnskap som lav i førstnevnte og moderat i sistnevnte. Vi antar alvorlig konsekvens fordi det er viktig å ha kunnskap om markedet før en ekspansjon, hvis ikke kan beslutninger fattes på feil grunnlag.

Kapital er en begrenset ressurs for Milla Says, og alle ekspansjoner vil være forholdsvis kapitalkrevende uansett hvilket land bedriften velger. Basert på intervjuobjekter, Helmersberg og *Porter's Five Forces* indikeres det likevel at kapitalbehovet er større ved en ekspansjon til det amerikanske markedet. Av den grunn antas sannsynligheten som høy i USA og moderat

i Nederland, og konsekvensen vil være alvorlig siden bedriften ikke får gjennomført planlagte operasjoner uten nok midler.

Siste barriere vi vil nevne er mangel på nettverk, og basert på analysen under *nettverksteori* har vi valgt å sette sannsynligheten til moderat i USA og høy i Nederland. Konsekvensen av manglende relasjoner kan være alvorlig, da det anses som viktig å skaffe samarbeidspartnere fordi de kan fungere som en bro over til det internasjonale markedet.

Politisk risiko

De tre neste faktorene går under kategorien politisk risiko, og det er viktig at disse forholdene fremstår som overkommelige. Først og fremst vil det være vesentlig å ta hensyn til politisk ustabilitet, da det, som nevnt tidligere, er risikabelt å sette i gang forretningsaktiviteter i områder med ustabile forhold. Under kulturkomponenten *politikk* kom vi frem til at faktoren ikke vil være en utfordring i noen av landene, og dermed mener vi at sannsynligheten er lav. Uoverkommelig politisk ustabilitet kan føre til at Milla Says ikke lykkes med en etablering i det valgte markedet, og vi oppfatter dermed konsekvensen som alvorlig.

Videre har vi dårlige helseforhold og hvis dette er tilfellet i et land kan det være vanskelig for en tjeneste som Milla Says å etablere seg, da grunnleggende behov sannsynligvis vil prioriteres fremfor et kommunikasjonshjelpemiddel. I *The Global Competitiveness Report (2015)* havner Nederland på en sjetteplass og USA på en 46. plass når det kommer til helse og grunnskole. Vi antar dermed at sannsynligheten for dårlige helseforhold vil være svært lav i førstnevnte og lav i sistnevnte. I likhet med forrige faktor oppfatter vi denne som alvorlig, ettersom Milla Says trolig ikke vil lykkes i markeder hvor befolkningen har mer grunnleggende behov.

Den siste politiske risikofaktoren vi vil oppgi er korrupsjon, og slik det fremkommer under kulturkomponenten *verdier og holdninger* fremstår sannsynligheten som svært lav i både Nederland og USA. Samtidig tror vi at korrupsjon vil ha begrenset betydning for Milla Says sine muligheter, og anser derfor konsekvensen som liten.

Operasjonell risiko

Forholdene vi betrakter i det følgende knyttes til operasjonell risiko, hvor vi først tar for oss menneskelig svikt. Dette innebærer for eksempel grove feil i kostnadsanslag, uenigheter blant ledelsen og regelbrudd. Så lenge det er mennesker som utfører arbeidet vil det alltid være en

risiko for menneskelig svikt, og dette gjelder alle bedrifter, inkludert Milla Says. Vi anser faktoren som moderat i begge land, og følgene av slike uheldigheter vil ofte være alvorlige ettersom bedriften kan bli negativt påvirket, både med tanke på arbeidsmiljø, fortjeneste og omdømme.

Eksterne forhold som terrorangrep og kriminalitet inngår også i den operasjonelle risikoen, og ifølge *The Global Competitiveness Report (2015)* er USA mer utsatt for slike hendelser enn Nederland. Dette fremkommer ved å studere faktorene «organisert kriminalitet», «forretningskostnader knyttet til kriminalitet og vold» og «forretningskostnader knyttet til terror». Basert på dette vurderes sannsynligheten til moderat i Nederland og høy i USA, og i likhet med korrupsjon tyder det på at konsekvensen vil være liten for en bedrift som Milla Says.

Til slutt, i denne kategorien, har vi tatt høyde for bugs på applikasjonen, og sannsynligheten for at de oppstår er antakeligvis like stor i begge land. Helmersberg uttaler at det eksisterer bugs i systemet titt og ofte, men foreløpig har de ikke vært alvorlige. I tillegg nevner gründeren at det vil være spesielt viktig å ha færrest mulig bugs ved en internasjonalisering, og selv om det er vanskelig å unngå at de forekommer må de håndteres best mulig. På bakgrunn av disse kommentarene antar vi høy sannsynligheten i både Nederland og USA, og at de gir moderate følger.

Generell markedsrisiko

Generell markedsrisiko inkluderer de sju neste faktorene i tabellen, hvor konkurranse fra andre aktører oppgis først. For å undersøke risikoen knyttet til konkurrenter har vi basert oss på funnene fra bransjeanalysen som antyder at Nederland og USA stiller forholdsvis likt, og det ser ut til at sannsynligheten er moderat. Vi vil hevde at konsekvensen er moderat fordi produktene i bransjen fremstår som differensierte, og i tillegg kan noe konkurranse være positivt, siden det bidrar til at Milla Says må forbedre seg og tenke nytt.

Språkforskjeller ble diskutert under kulturkomponenten *språk*, hvor vi kom frem til at kommunikasjon med brukere, kollegaer og samarbeidspartnere vil være enklere i USA. Når det gjelder selve produktet fant vi ut at oversettingsarbeidet krever like mye ressurser i begge land, men at det engelske materialet kan brukes av en større kundegruppe. Vi vil dermed konkludere med at sannsynligheten for at språkforskjeller vil være en risikofaktor fremstår som lav i USA og moderat i Nederland, mens konsekvensen for Milla Says synes å være moderat.

Videre vil vi nevne lover og regler, og ifølge kulturkomponenten som omhandler dette kan vi anse sannsynligheten som lav i begge land. Respondenter har uttalt at det ikke ser ut til å være noen avgjørende begrensninger i bransjen til Milla Says. Likevel betraktes konsekvensen som moderat ettersom reguleringer i utgangspunktet kan stoppe bruken av produktet, fordi tjenesten består av private bilder og videoer samt annen sensitiv informasjon.

Vi har også vurdert kopi av produktet som en markedsrisiko, da etterligning er sannsynlig for en slik applikasjon. Ved å studere kulturkomponenten *lover og regler* fant vi ut at patentering kan være enklere og vanligere i det amerikanske markedet, og dette bidrar gjerne til at en eventuell ekspansjon føles tryggere. Helmersberg uttaler at kopiering kan skje, men han tviler på at kommersielle aktører vil begi seg ut på et såpass lite marked, hvor det er forholdsvis lite penger å hente. I tillegg har Milla Says en sterk merkevare som det vil være vanskelig å kopiere. Basert på en vurdering av de nevnte forholdene fremstår sannsynligheten som høy i Nederland og moderat i USA. Vi anser også moderat konsekvens, for selv om det er flere farer knyttet til risikofaktoren kan en kopiering medføre utvikling av nye funksjoner og bedre resultater.

Tilgjengelig kapital vil være viktig for Milla Says, og ifølge *The Global Competitiveness Report* (2015) vil det være lettere å skaffe midler i USA, da både venturekapital og finansielle tjenester synes å være mye mer tilgjengelig. I tillegg har nederlandske respondenter kommentert at det er vanskelig å få tak i kapital i deres marked. På bakgrunn av dette har vi valgt å sette sannsynligheten til lav i USA og høy i Nederland. Konsekvensen vurderes til moderat ettersom bedriften kan innhente kapital i Norge, men samtidig har Milla Says et forholdsvis stort behov for finansielle ressurser, da målet er å ekspandere til store deler av verden.

Siste forhold i kategorien markedsrisiko er interesse for produktet, altså om de klarer å skaffe en tilstrekkelig andel betalende kunder. Basert på respondentenes uttalelser om at det er et behov for Milla Says og at produktet fremstår som unikt indikeres en moderat sannsynlighet i begge landene. Helmersberg kommenterer at interessen i Norge fremstår som høy, og han tror det vil være slik i utlandet også, selv om det foreligger mye usikkerhet. Konsekvensen vurderes til svært alvorlig, fordi ingen interesse medfører at applikasjonen dør.

Kommersiell risiko

I denne kategorien tar vi kun en risikofaktor i betraktning, nemlig at kundene ikke betaler. Dette kan være et problem hvis automatisk månedlig trekk ikke fungerer, fordi kundene ofte vil glemme å betale. Planen er å ha dette i orden før internasjonaliseringen starter, og vi har derfor valgt å sette sannsynligheten til lav i begge landene. Følgene av en slik risiko kan være alvorlige siden det har negativ innvirkning på likviditeten hvis brukerne ikke betaler.

Risikomatrise og oppsummering

Basert på tabellen og diskusjonen ovenfor har vi laget to risikomatriser, en for hvert land, hvor både sannsynlighet og konsekvens tas hensyn til. Noen barrierer og risikofaktorer fremstår som mer betydelige i det amerikanske markedet, mens andre er større i det nederlandske. Totalt sett kan vi se at USA kommer noe bedre ut enn Nederland.

	Konsekvens					
		Svært liten	Liten	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Sannsynlighet USA	Svært høy					
	Høy		8	9	2	
	Moderat			10,13	3,7	15
	Lav			11,12,14	1,4,5,16	
	Svært lav		6			

Tabell 18: Risikomatrise for en ekspansjon til USA

	Konsekvens					
		Svært liten	Liten	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Sannsynlighet Nederland	Svært høy					
	Høy			9,13,14	3	
	Moderat		8	10,11	1, 2,7,13	15
	Lav			12	4,16	
	Svært lav		6		5	

Tabell 19: Risikomatrise for en ekspansjon til Nederland

5.4.3 Anbefaling av marked

Vi avslutter delkapitlet *valg av marked* med å oppsummere hovedfunnene fra analysene, og basert på dette vil vi anbefale Milla Says å ekspandere til det markedet som ser ut til å være mest attraktivt i valget mellom Nederland og USA. Nedenfor presenteres en tabell som sammenfatter våre resultater.

Analyser	Det mest attraktive alternativet
<i>Internasjonaliseringsmodeller</i>	
Born Global-teorien	USA
Den opprinnelige Uppsala-modellen	Nederland
Den videreutviklede Uppsala-modellen	USA
Nettverksteori	USA
<i>Interne og eksterne forhold</i>	
Kunden og kjøpsbeslutningen	USA
Diffusjonsprosessen	USA
Kulturkomponenter	Nederland
Porter's Five Forces	Likt
Barrierer og risiko	USA

Tabell 20: Beste alternativ basert på internasjonaliseringsmodeller og interne og eksterne forhold

Internasjonaliseringsmodellene synes å være svært vesentlige i vår studie, ettersom problemstillingen tar for seg internasjonaliseringsprosessen til Milla Says. Det er spesielt viktig å ta hensyn til Born Global-teorien siden bedriften fremstår som en Born Global, og denne modellen fremhever meget klart at USA vil være mest attraktivt. Ved å ta utgangspunkt i den opprinnelige Uppsala-modellen kommer Nederland desidert best ut, men det bør tas i betraktning at modellen kan være utdatert ettersom en videreutvikling har blitt foretatt i senere tid. Vi antar dermed at den vil være mindre viktig for Milla Says sammenlignet med de andre internasjonaliseringsmodellene. Den videreutviklede Uppsala-modellen har mange likheter med nettverksteori, og vi har kommet frem til at det er mulig å danne nettverksrelasjoner både i det amerikanske og nederlandske markedet, men likevel fremstår USA som et bedre alternativ. Vi mener at begge disse teoriene vil ha betydning for Milla Says siden gode samarbeidspartnere er avgjørende for Born Global-bedrifter.

Blant teori og modeller som fokuserer på interne og eksterne forhold synes noen å være viktigere enn andre for Milla Says. Kunden og kjøpsbeslutningen anses som relativt viktig, da det er vesentlig å henvende seg mot riktig kundegruppe. Det hevdes at USA vil være mest attraktivt siden bedriften foreløpig opererer med en privat forretningsmodell, og i Nederland hadde sannsynligvis en offentlig forretningsmodell vært mer hensiktsmessig. Videre har vi diffusjonsprosessen som indikerer at adopsjonstiden kan være noe kortere i det amerikanske markedet, og dette antyder at USA er det beste valget. Likevel må det tas i betraktning at det foreligger minimale forskjeller ettersom begge markedene fremstår som innovative og har gode teknologiske ferdigheter. Vi anser modellen som betydningsfull, da Milla Says både er en innovativ og teknologibasert tjeneste.

Basert på analysen av kulturkomponenter kan det tyde på at de kulturelle forholdene er mest attraktive i Nederland, men forskjellene fremstår som små. Dessuten ser det ut til at kultur i liten grad påvirker Milla Says, og modellen kan dermed anses som mindre viktig. Porter's Five Forces indikerer at en inntreden vil være enklere i USA, mens overlevelse er lettere i Nederland. Samlet fremstår markedene som like tiltrekkende, og modellen vil være vesentlig da konkurranseintensitet og attraktivitet er viktige forhold å ta hensyn til. Til slutt vil vi nevne barrierer og risiko hvor det er forskjell på hvilke faktorer som vil være mest betydelige i hvert marked, men likevel kommer USA noe bedre ut. Vi mener at risikoanalysen fremstår som hensiktsmessig, men at noen faktorer veier tyngre enn andre for en bedrift som Milla Says.

Ved å ta utgangspunkt i diskusjonen ovenfor kan vi konkludere med at USA er det beste alternativet for Milla Says, og vi anbefaler dermed bedriften å ekspandere til det amerikanske markedet. Denne anbefalingen legges til grunn for den videre analysen.

5.5 Inngangsstrategi

Dersom Milla Says ønsker å ekspandere til USA må bedriften velge en passende inngangsstrategi, for å kunne organisere og gjennomføre sine aktiviteter i det amerikanske markedet. Produktet har, som nevnt tidligere, flest tjenesteelementer, og heller dermed mot å være en ren tjeneste. Av den grunn skal virksomheten eksportere et konsept, og ikke et fysisk produkt som kundene kan ta og føle på. Det er viktig at dette gjøres på en god måte, slik at brukerne oppfatter og forstår konseptet riktig. Nedenfor presenteres fordeler og ulemper knyttet til de seks utvalgte alternativene.

Inngangsstrategier	Kontroll	Risiko	Kostnad	Tilgang til kunnskap og ressurser	Tilgang til kapital
Oppkjøp	Høy	Høy	Høy	Høy	Moderat
Joint ventures	Moderat	Moderat	Moderat	Høy	Moderat
Strategiske allianser	Moderat	Moderat	Moderat	Høy	Lav
Salgsrepresentanter i hjemlandet	Høy	Lav	Lav	Lav	Lav
Salgsrepresentanter i utlandet	Høy	Lav	Lav	Moderat	Lav
Salgskontor	Høy	Moderat	Moderat	Høy	Moderat

Tabell 21: Fordeler og ulemper ved ulike inngangsstrategier

Oppkjøp vil være en rask inngangsbillett til det amerikanske markedet. Samtidig kan Milla Says beholde kontrollen innad i bedriften, og muligens få tilgang til en eksisterende kundebase, teknologi, et etablert varemerke og ansatte med lokal kunnskap. Likevel ser vi at denne inngangsstrategien er meget kapitalkrevende, og det vil være stor sannsynlighet for å mislykkes. De to sistnevnte forholdene indikerer at dette alternativet ikke egner seg, da Milla Says er en oppstartsbedrift med begrensede midler.

Videre har vi *joint ventures* og *strategiske allianser* og begge kan være aktuelle for Milla Says, da det ofte er gunstig å dele både risiko og kostnader med en samarbeidspartner. Samtidig får bedriften tilgang til kunnskap og ressurser, noe som vil kompensere for manglende internasjonal erfaring. I tillegg vil tempoet på ekspanderingen trolig øke, og anledningen til å benytte komplementære ressurser kan medføre nye muligheter. Joint ventures kan også gi større tilgang til kapital, noe som vil være svært gunstig for Milla Says siden finansielle midler er en begrenset faktor. En ulempe knyttet til begge alternativene er at bedriften sannsynligvis må gi slipp på deler av kontrollen, siden den vanligvis deles likt. Videre kan det oppstå motstridende mål, kulturell avstand og tillitsproblemer som skaper utfordringer for selskapet. Til tross for enkelte ulemper tyder det på at inngangsstrategiene er fordelaktige for Milla Says, og dette støttes av flere respondenter.

Respondent 5: For å få opp bruken av produktet kan det være nyttig å kontakte interesseorganisasjoner, og andre slike aktører. I Norge finnes det flere organisasjoner for folk med Down syndrom, og tilsvarende finnes også andre steder i verden.

Respondent 7: Jeg tror det er bedre å finne samarbeidspartnere enn å etablere seg selv. At man for eksempel etablerer samarbeid med en interesseforening, og så utnytter det nettverket de har.

Respondent 12: Produktet vil ta av fortere i USA hvis det er godkjent av amerikanske assosiasjoner for personer med Down syndrom og autisme som kan hjelpe Milla Says med å få ut ordet raskere.

I motsetning til oppkjøp, joint ventures og strategiske allianser er *salgsrepresentanter i hjemlandet* verken kapitalkrevende eller risikofylt. Samtidig vil Milla Says beholde hele kontrollen selv, dersom denne strategien velges. Likevel finnes det flere ulemper ved dette alternativet, nemlig høye reiseutgifter og liten tilgang til kunnskap, ressurser og kapital. Når både fordeler og ulemper tas i betraktning mener vi at det kan være aktuelt for bedriften å ha en salgsrepresentant som reiser til USA for å utføre salgsfunksjoner. To av våre respondenter har uttalt seg om dette.

Respondent 5: Jeg tror ikke Milla Says har råd til å ha noen ansatte i andre land foreløpig, men på sikt kan det godt hende, og det er ikke noe vits i å ansette før man vet at markedet har behov for produktet. Så bruk teamet i Norge først.

Respondent 12: Milla Says kan sende over et team for å vise frem produktet på det nasjonale konferansesenteret, og for å spre ordet.

Salgsrepresentanter i utlandet har mange likhetstrekk med salgsrepresentanter i hjemlandet, men førstnevnte vil sannsynligvis bidra til bedre markedskunnskap og kontakt med kundene. Dette fremstår som en hensiktsmessig inngangsstrategi for Milla Says, siden salgsjobben antakelig vil tendere mot å være «order-making» heller enn «order-taking», spesielt i en tidlig fase av internasjonaliseringen. I tillegg krever produktet kundestøtte, og ifølge intervjuobjekter er amerikanere spesielt bortskjemte på denne fronten. Flere av våre respondenter ser ut til å være samstemte om at lokal forankring er viktig.

Respondent 3: Bedriften bør ha en representant her i USA. Folk vil snakke med folk og forstå hva de kjøper og hvilken støtte de får i tillegg til tjenesten.

Respondent 6: Hvis man skal levere noe i et marked som er annerledes enn hjemmemarkedet så er man nødt til å involvere lokale personer. Jeg tror at lokale representanter er helt avgjørende for suksess.

Respondent 7: Hvis man skal drive virksomhet i et annet land så er det nok alltid fornuftig å ha en eller annen lokal forankring.

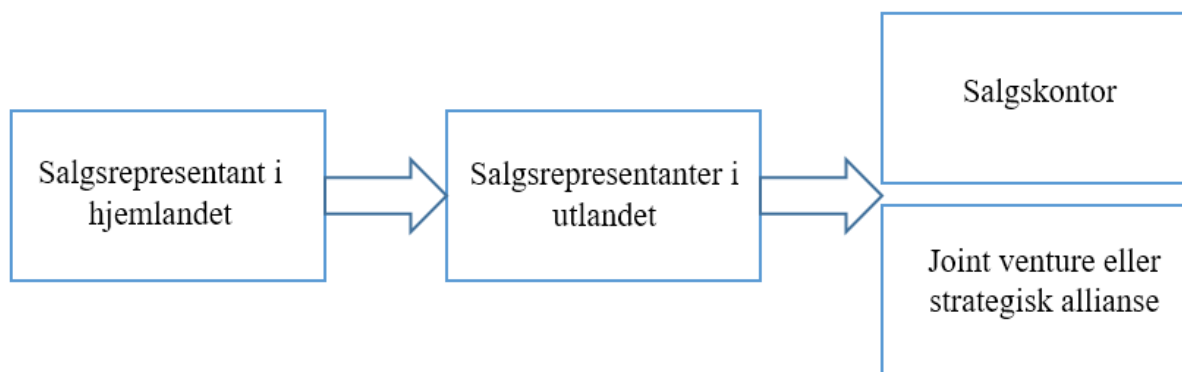
Respondent 25: Det vil være fordelaktig å bruke lokale folk, for hvis ikke man gjør det kan det være lett å gjøre små, men kostbare feil.

En siste mulighet vi vil nevne er at Milla Says kan etablere et salgskontor i USA. Sammenlignet med salgsrepresentanter i utlandet vil denne strategien være mer kostnadskrevene og risikofylt, men til gjengjeld gir den bedre markedskontakt og kontroll over salgsfunksjonene. Alt i alt mener vi at dette alternativet kan være godt egnet for Milla Says, og intervjuobjektene har følgende kommentarer:

Respondent 3: Jeg tror Milla Says må opprette et salgskontor her i USA, for å innarbeide seg i USA.

Respondent 19: Jeg skal flytte til landet vi ønsker å ekspandere til, og har planer om å ansette to på salg og en på support, også kommer vi til å bygge opp en organisasjon på samme måte som i Norge.

Basert på fordeler og ulemper samt uttalelser fra respondenter ønsker vi å anbefale Milla Says å kombinere flere alternativer. Forslaget illustreres i figuren nedenfor.



Figur 20: Anbefalt inngang på det amerikanske markedet

Tidlig i internasjonaliseringsprosessen er vår mening at Milla Says bør ha en salgsrepresentant i hjemlandet, for å lodde interessen og få en fot innenfor i det amerikanske markedet. Neste steg kan være å bruke lokale salgsrepresentanter mens bedriften opparbeider seg kapital. I løpet av denne perioden vil de erverve verdifull kundekontakt og kunnskap om markedet, og samtidig få en bedre indikasjon på etterspørselen. Denne fasen er relativt fleksibel da den ikke krever betydelige investeringer, slik at ekspanderingen kan revurderes dersom salget ikke står til forventningene. Deretter vil vi anbefale Milla Says å etablere et salgskontor i USA, for å kunne tilfredsstillte kundene og opparbeide nødvendig markedskunnskap. Parallelt med etableringen av salgskontor foreslår vi at bedriften forsøker å danne en joint venture eller strategisk allianse, dersom den finner en passende samarbeidspartner. Dette fordi det gjerne er verdifullt at to parter drar nytte av hverandres ekspertise.

5.6 Finansiering av internasjonalisering

Ved en ekspansjon til USA vil det være hensiktsmessig å vurdere hvordan Milla Says bør finansiere internasjonaliseringen. Vi starter med å utarbeide et budsjett og undersøke bedriftens lønnsomhet, før vi undersøker kapitalbehovet til Milla Says og hvilke finansieringskilder som er mest aktuelle.

5.6.1 Budsjett og lønnsomhetsvurdering

I denne delen av delkapittelet *finansiering av internasjonalisering* ønsker vi å presentere et budsjett for ekspanderingen til USA og benytte ulike lønnsomhetsvurderingsmetoder, da det foreligger mye usikkerhet knyttet til estimeringen av inntekter og kostnader. Vi vil først sette opp en kalkyle for bedriften før vi fortsetter med et resultatbudsjett. Deretter skal vi gjennomføre en nullpunktsanalyse og følsomhetsanalyse, for å gå grundig inn på

usikkerhetsmomentene. Alle våre beregninger baseres på Helmersberg sine budsjetter og resonnementer, siden han i forkant av dette arbeidet har gjort seg opp noen tanker rundt internasjonaliseringen.

5.6.1.1 Bidragskalkyle

Vi har valgt å sette opp en bidragskalkyle, hvor hensikten er å vise dekningsbidrag per enhet for produktet. Årsaken til at vi bruker bidragskalkyle fremfor selvkostkalkyle baseres på at aktiviteter ofte ikke gjennomføres selv om de er lønnsomme når de faste kostnadene inkluderes. Dette ville vært tilfelle for Milla Says, ettersom de faste kostnadene foreløpig fremstår som høye per enhet målt opp mot pris. Dermed er det hensiktsmessig å benytte bidragsmetoden da et positivt dekningsbidrag indikerer at driften bør fortsette. Når et produkt som Milla Says skal vurderes er det viktig å ha i bakhodet at kalkyler på tjenester kan være vanskelige å utarbeide, siden vanlige bedriftsøkonomiske vurderinger ikke kan brukes og det forekommer mange usikkerhetsmomenter.

Den mest usikre faktoren i kalkylen vil være prisen, og i dag er den, som nevnt, satt til 149 kroner per måned. Helmersberg har til en viss grad basert denne prisen på tilbakemelding fra brukere og konkurrenter, men hovedsakelig bygger den på magefølelsen og «en finger i været». Gründeren startet med å tilby produktet til 199 kroner, men fikk beskjed fra potensielle kunder om at den var for høy. Dette er en av grunnene til at han skrudde ned prisen til 149 kroner. Videre har han tatt høyde for en sammenligning med konkurrenten Superpluss, som krever 99 kroner per måned for applikasjonen SuperSpeak. Dette produktet inneholder imidlertid færre funksjoner og har et annet fokus, noe som har bidratt til at Milla Says tar en litt høyere pris. Sistnevnte har blant annet en nettverkløsning som gjør at kun en av brukerne i samme nettverk må betale for tjenesten, i motsetning til Superpluss hvor alle konsumentene betaler.

Et alternativ ved beregning av pris er at den reflekterer kvalitet og kostnader, slik at jo bedre kvalitet og dermed høyere kostnader desto dyrere produkt. Utfordringen med en slik prisstrategi vil være å vurdere kvalitet og kvantifisere kostnader, da Milla Says, som nevnt tidligere, heller mot å være en tjeneste. Som et eksempel har Helmersberg sannsynligvis jobbet mange timer gratis, og det blir dermed meningsløst å operere med en timepris for Milla Says. Dette understreker at det ikke er hensiktsmessig å foreta bedriftsøkonomiske vurderinger, da det fremstår som vanskelig å gjøre korrekte tallmessige beregninger for en tjeneste. Prisen

Helmersberg har kommet frem til er, som nevnt, mye basert på «en finger i været», fordi det blir vanskelig å estimere en «riktig» pris for dette produktet.

Med tanke på en ekspansjon til USA er planen å bruke samme pris som i hjemlandet innledningsvis, selv om den muligens må justeres noe. Denne prisen kan være for høy, selv om befolkningen i USA er vant til å betale selv for slike goder, men det er også mulig den kan økes. Her foreligger det mye usikkerhet og produktet må testes på ulike familier for å kunne optimere prisen, men i den videre analysen opererer vi med en pris på 149 kroner per måned.

Den andre faktoren som inngår i kalkylen er variable kostnader per enhet, og denne varierer med salget. For Milla Says vil dette være utgiften som betales til distribusjonsplattformene App Store og Google Play hver måned og den er satt til 30 prosent av prisen, noe som tilsvarer omtrent 45 kroner (Apple, 2016; Google, 2016). Bidragskalkylen i tabell 22 viser at dekningsbidraget er beregnet til 104 kroner per enhet, som skal dekke faste kostnader og fortjeneste. Ettersom dette beløpet er positivt indikeres det at Milla Says bør fortsette med sine aktiviteter.

Bidragskalkyle	
Pris per enhet	149
- Variable enhetskostnader	45
= Dekningsbidrag per enhet	104

Tabell 22: Bidragskalkyle for Milla Says

5.6.1.2 Resultatbudsjett etter bidragsmetoden

Nedenfor har vi satt opp et resultatbudsjett etter bidragsmetoden for å få oversikt over forventede inntekter og kostnader i en gitt periode. Vi tar utgangspunkt i en ekspansjon til USA i 2017, slik at Milla Says kan teste produktet skikkelig i det norske markedet og innhente nok kapital før internasjonaliseringen starter. Likevel bør ekspansjonen settes i gang relativt raskt ettersom Milla Says fremstår som en Born Global. Budsjettet viser et oppsett for perioden 2016-2021, da det ofte er vanlig å benytte et noe lenger tidsrom for teknologibaserte virksomheter. Vi tar høyde for et inflasjonsmål på 2,5 prosent, og en befolkningsvekst på 1,1 prosent i Norge og 0,7 prosent i USA per år (Norges Bank, u.å.; World Bank, 2014b).

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Salgsinntekt	142 593	1 035 488	3 515 905	10 265 140	19 877 615	27 578 128
Variable kostnader	42 778	310 646	1 054 772	3 079 542	5 963 285	8 273 438
Dekningsbidrag	99 815	724 842	2 461 134	7 185 598	13 914 331	19 304 689
<i>Personalkostnader:</i>						
Lønnskostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
Totale personalkostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	320 000	42 000	54 000	76 000	83 000	90 000
Markedsføringskostnader	130 000	192 000	115 000	137 000	139 000	136 000
Faste driftskostnader	155 000	326 000	549 000	663 500	858 000	982 500
Sum andre driftskostnader	605 000	560 000	718 000	876 500	1 080 000	1 208 500
Usikkerhetspåslag 20%	121 000	112 000	143 600	175 300	216 000	241 700
Total andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200
Driftsresultat	-1 763 685	-3 040 248	-5 241 149	-3 256 005	1 044 724	4 878 735
Skatt (28%)					292 523	1 366 046
Årsresultat	-1 763 685	-3 040 248	-5 241 149	-3 256 005	752 201	3 512 689

Tabell 23: Resultatbudsjett etter bidragsmetoden

Inntektsestimater

Som nevnt tidligere sliter omtrent 0,11 prosent av befolkningen under 19 år med kommunikasjonen, og dette anses som et forsiktig anslag. Markedsgrunnlaget basert på denne beregningen ser slik ut:

	Innbyggere	Talevansker (0,11%)
Norge	5 000 000	5 500
USA	325 000 000	357 500

Tabell 24: Markedsgrunnlag

Videre har Helmersberg fordelt befolkningen under 19 år inn i to segmenter, nemlig 0-7 år og 8-19 år. Førstnevnte er et større segment fordi behovet for et slikt kommunikasjonsverktøy vil være størst de første sju leveårene. Vi har tatt utgangspunkt i målsettingen til Helmersberg når vi estimerer hvor stor andel av det norske og amerikanske markedet Milla Says sannsynligvis kan dekke per år og totalt. Alle disse beregningene presenteres i vedlegget. Siden brukerne kan

kjøre abonnementet når som helst i løpet av året er det hensiktsmessig å foreta en periodisering, da antall kunder gjerne vil øke fra måned til måned. I våre beregninger antar vi at 50 prosent blir brukere i løpet av første halvår, og at 50 prosent kjøper produktet i siste halvdel av året. Tabellen nedenfor viser salgsvolum per år basert på en slik periodisering og en realistisk målsetting for hvor stor andel av markedet Milla Says kan dekke. Vi ser at volumet øker betydelig i 2017 grunnet ekspansjonen til USA, og veksten er vedvarende de neste årene.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Norge	80	241	569	1 067	1 492	1 676
USA	0	324	1 303	4 264	8 579	11 957
Sum	80	565	1 872	5 331	10 072	13 633

Tabell 25: Antall betalende brukere per år

Kostnadsestimater

I likhet med inntektene vil kostnadene øke betraktelig i forbindelse med en internasjonalisering. Den variable kostnaden varierer, som nevnt, med antall kunder, og dekningsbidraget vil være positivt i alle periodene. De største faste utgiftene knyttes til personalet, og vi har kommet frem til at Milla Says bør ha fem ansatte i 2017 når de ekspanderer til USA. Antall medarbeidere må økes i takt med brukermassen, og det er spesielt viktig å ta hensyn til behovet for support. Våre amerikanske intervjuobjekter har uttalt at amerikanere er bortskjemte når det gjelder kundestøtte, og at de forventer hjelp umiddelbart når de trenger det. I tillegg vil planen være å sette opp et eget salgskontor i landet, og vi antar dermed at 19 medarbeidere vil være passende innen 2021. Årslønnen baseres på tilbakemeldinger fra andre bedrifter og til en viss grad «en finger i været». Den avhenger av medarbeiderens kvalitet og hvor mye ansvar vedkommende pålegges.

Under andre driftskostnader fremkommer postene utvikling, markedsføring og diverse faste driftskostnader. Utviklingskostnadene vil være høyest i 2016 ettersom produktet sannsynligvis trenger mest utvikling dette året, og planen er å ansette utviklere fra og med 2017. Utgifter i forbindelse med markedsføring er ekstra høye i 2017 på grunn av internasjonaliseringen, og i tillegg fremstår de som relativt store i 2016 fordi produktet lanseres i Norge. De faste driftskostnadene øker forholdsvis mye hvert år, hovedsakelig grunnet etablering av salgskontor i USA. Etter hvert som arbeidsstokken vokser kreves det større lokaler, høyere reisekostnader og noe mer utstyr, og i tillegg vil et økende antall brukere gjøre krav på ytterligere

serverkapasitet. Kategorien andre driftskostnader er hovedsakelig basert på «en finger i været», noe som tilsier at det foreligger stor usikkerhet knyttet til disse utgiftene. Vi har derfor valgt å legge til et usikkerhetspåslag på 20 prosent.

Resultat

Budsjettet ovenfor viser at årsresultatet er positivt fra og med 2020 når det tas høyde for en ekspansjon til USA i 2017. Det dårligste resultatet fremstår i 2018, og dette skyldes naturligvis internasjonaliseringen. Videre ser vi en gradvis forbedring fra 2019, og det er grunn til å anta at den positive trenden vil fortsette. En ekspansjon til USA vil trolig være lønnsom i det lange løp, men det foreligger mange usikkerhetsmomenter. Budsjetter angår fremtiden som er vanskelig å forutse, og denne usikkerheten kan ikke fjernes. Likevel vil det være hensiktsmessig å tilpasse seg disse usikkerhetsmomentene, slik at mulige negative konsekvenser kan forminskes. For å ta dette i betraktning ønsker vi å benytte oss av en nullpunktsanalyse og følsomhetsanalyse.

5.6.1.3 Nullpunktsanalyse

I nullpunktsanalysen skal vi beregne dekningsgrad, nullpunkt og sikkerhetsmargin for Milla Says, fordi vi ønsker å vurdere resultatmessige konsekvenser dersom alt ikke går etter planen. Forventet salgsvolum og break-even salgsvolum fremstilles i tabellen nedenfor.

År	Forventet salgsvolum	Break-even salgsvolum
2016	80	1 489
2017	565	2 935
2018	1 872	5 857
2019	5 331	7 747
2020	10 072	9 315
2021	13 633	10 187

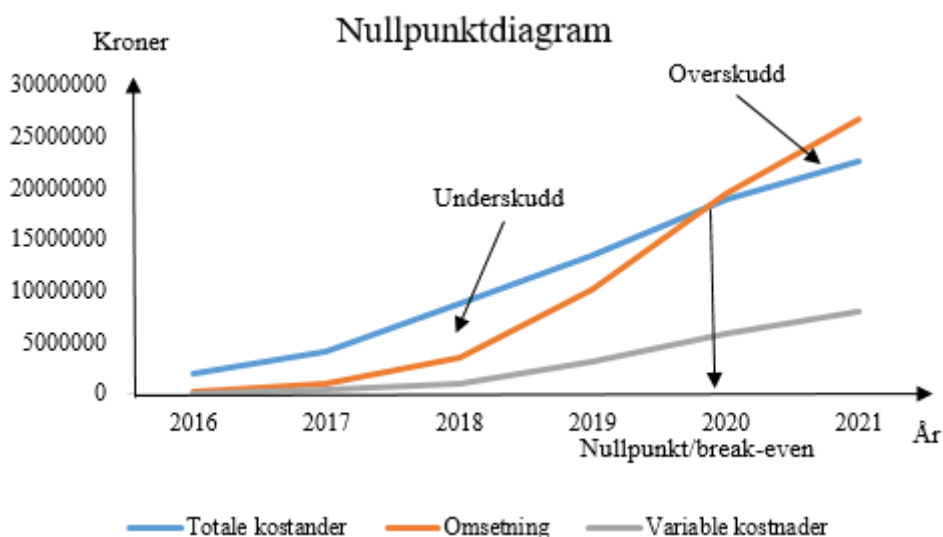
Tabell 26: Salgsvolum

Vi kan se at forventet salgsvolum er lavere enn break-even salgsvolum de første fire årene, men i 2020 snur trenden og førstnevnte blir høyere, og det indikeres at den positive trenden vil fortsette de kommende årene. Dette betyr at totale inntekter vil være lavere enn totale kostnader frem til 2020, noe som også fremkommer i resultatbudsjettet. Videre presenterer tabell 27 både dekningsgrad, nullpunktsomsetning (NPO) og sikkerhetsmargin for hvert år.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Salgsinntekt	142 593	1 035 488	3 515 905	10 265 140	19 877 615	27 578 128
Dekningsbidrag	99 815	724 842	2 461 134	7 185 598	13 914 331	19 304 689
Dekningsgrad	70%	70%	70%	70%	70%	70%
NPO	2 662 143	5 378 700	11 003 262	14 916 576	18 385 153	20 608 507
Sikkerhetsmargin	-2 519 550	-4 343 212	-7 487 356	-4 651 436	1 492 462	6 969 621

Tabell 27: Dekningsgrad, nullpunktsomsetning og sikkerhetsmargin

Dekningsgraden viser at 70 prosent av salget gjenstår når de variable kostnadene er dekket, og salgsinntekten er høyere enn nullpunktsomsetningen først i 2020. Til slutt har vi sikkerhetsmarginen som indikerer at Milla Says må øke salget betraktelig de første årene for at inntektene skal bli lik kostnadene. Først i 2020 har de en positiv sikkerhetsmargin, og tåler dermed en reduksjon i salget uten at bedriften rammes av underskudd.



Figur 21: Nullpunktdiagram

Følsomhetsanalyse

Basisforutsetningene som inngår i et budsjett er forbundet med usikkerhet, og det kan derfor være nyttig å undersøke hvilke lønnsomhetskonsekvenser det har dersom variablene endres. Vi skal nå gjøre en analyse av hvor følsomt resultatet er for slike endringer.

Det utarbeidede resultatbudsjettet inneholder de mest sannsynlige størrelsene, og disse kalles basisvariabler. Vi har plukket ut fire faktorer som etter vår mening er spesielt usikre, nemlig antall solgte enheter, pris, lønnskostnader og andre driftskostnader. Volumet anses som usikkert

fordi det er vanskelig å estimere interessen blant potensielle amerikanske brukere, og det samme gjelder prisen som muligens må justeres i det nye markedet. I tillegg vil det være utfordrende å anslå et passende antall ansatte, og påkrevd lønn kan variere mye, da det eksempelvis er store lønnsforskjeller innad i landet. Som tidligere nevnt vil også andre driftskostnader være en usikker faktor, siden de hovedsakelig baseres på «en finger i været». Nedenfor har vi fremstilt et pessimistisk og optimistisk alternativ for resultatet hvor vi har endret en av variablene om gangen med +/- 20 prosent.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Mengdeendring</i>						
-20%	-1 783 648	-3 185 217	-5 733 376	-4 693 125	-1 738 142	732 814
0%	-1 763 685	-3 040 248	-5 241 149	-3 256 005	752 201	3 512 689
+20%	-1 743 722	-2 895 280	-4 748 923	-1 818 886	2 755 865	6 292 564
<i>Prisendring</i>						
-20%	-1 783 648	-3 185 217	-5 733 376	-4 693 125	-1 738 142	732 814
0%	-1 763 685	-3 040 248	-5 241 149	-3 256 005	752 201	3 512 689
+20%	-1 743 722	-2 895 280	-4 748 923	-1 818 886	2 755 865	6 292 564
<i>Endring lønnskostnader</i>						
-20%	-1 536 185	-2 421 630	-3 873 013	-1 378 045	2 418 801	5 381 198
0%	-1 763 685	-3 040 248	-5 241 149	-3 256 005	752 201	3 512 689
+20%	-1 991 185	-3 658 866	-6 609 286	-5 133 966	-1 269 998	1 644 180
<i>Endring andre driftskostnader</i>						
-20%	-1 618 485	-2 905 848	-5 068 829	-3 045 645	938 825	3 721 518
0%	-1 763 685	-3 040 248	-5 241 149	-3 256 005	752 201	3 512 689
+20%	-1 908 885	-3 174 648	-5 413 469	-3 466 365	565 577	3 303 860

Tabell 28: Følsomhetsanalyse hvor en variabel endres om gangen

Blant de fire faktorene ser vi at endringer i lønnskostnader gir størst utslag på bunnlinjen de første fire årene, mens volum og pris har størst innvirkning fra og med 2020. Usikkerheten knyttet til disse forholdene kan medføre store negative konsekvenser for Milla Says. Som nevnt i det teoretiske rammeverket er svakheten ved denne formen for følsomhetsanalyse at vi kun endrer en og en variabel. I den virkelige verden vil de variere samtidig, og ofte påvirke

hverandre gjensidig. Av den grunn har vi utarbeidet to budsjetter, hvor det første viser pessimistiske anslag (worst case) og det andre viser optimistiske anslag (best case).

Worst case							Best case						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Salgsinntekt	91 260	662 712	2 250 179	6 569 689	12 721 674	17 650 002	Salgsinntekt	205 334	1 491 103	5 062 904	14 781 801	28 623 766	39 712 504
Variable kostnader	27 378	198 814	675 054	1 970 907	3 816 502	5 295 001	Variable kostnader	61 600	447 331	1 518 871	4 434 540	8 587 130	11 913 751
Dekningsbidrag	63 882	463 899	1 575 126	4 598 783	8 905 172	12 355 001	Dekningsbidrag	143 734	1 043 772	3 544 033	10 347 261	20 036 636	27 798 753
<i>Personalkostnader:</i>							<i>Personalkostnader:</i>						
Lønnskostnader	1 365 000	3 711 708	8 208 820	11 267 764	13 888 329	15 570 906	Lønnskostnader	910 000	2 474 472	5 472 547	7 511 842	9 258 886	10 380 604
Totale personalkostnader	1 365 000	3 711 708	8 208 820	11 267 764	13 888 329	15 570 906	Totale personalkostnader	910 000	2 474 472	5 472 547	7 511 842	9 258 886	10 380 604
<i>Andre driftskostnader</i>							<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	384 000	50 400	64 800	91 200	99 600	108 000	Utviklingskostnader	256 000	33 600	43 200	60 800	66 400	72 000
Markedsføringskostnader	156 000	230 400	138 000	164 400	166 800	163 200	Markedsføringskostnader	104 000	153 600	92 000	109 600	111 200	108 800
Faste driftskostnader	186 000	391 200	658 800	796 200	1 029 600	1 179 000	Faste driftskostnader	124 000	260 800	439 200	530 800	686 400	786 000
Sum andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200	Sum andre driftskostnader	484 000	448 000	574 400	701 200	864 000	966 800
Usikkerhetspåslag 20%	145 200	134 400	172 320	210 360	259 200	290 040	Usikkerhetspåslag 20%	96 800	89 600	114 880	140 240	172 800	193 360
Total andre driftskostnader	871 200	806 400	1 033 920	1 262 160	1 555 200	1 740 240	Total andre driftskostnader	580 800	537 600	689 280	841 440	1 036 800	1 160 160
Driftsresultat	-2 172 318	-4 054 209	-7 667 614	-7 931 141	-6 538 357	-4 956 144	Driftsresultat	-1 347 066	-1 968 300	-2 617 794	1 993 978	9 740 951	16 257 989
Skatt (28%)							Skatt (28%)				558 314	2 727 466	4 552 237
Årsresultat (foreløpig)	-2 172 318	-4 054 209	-7 667 614	-7 931 141	-6 538 357	-4 956 144	Årsresultat (foreløpig)	-1 347 066	-1 968 300	-2 617 794	1 435 664	7 013 485	11 705 752

Tabell 29: Worst case og best case

Vi kan se at worst case aldri gir et positivt resultat, mens best case viser overskudd allerede i 2019. Ved hjelp av standardvektene presentert i teorien har vi veid sammen worst case, base case, som er det opprinnelig resultatbudsjett, og best case, og funnet forventet verdi. I tabell 30 kan vi se at forventet verdi varierer noe fra basisresultatet alle årene, og at den er dårligere ved overskudd og bedre ved underskudd. Dette kan være et godt alternativ til base case, siden det i tillegg tar høyde for usikkerhetsmomenter.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Worst case	-2 172 318	-4 054 209	-7 667 614	-7 931 141	-6 538 357	-4 956 144
Base case	-1 763 685	-3 040 248	-5 241 149	-3 256 005	752 201	3 512 689
Best case	-1 347 066	-1 968 300	-2 617 794	1 435 664	7 013 485	11 705 752
Forventet verdi	-1 761 689	-3 025 752	-5 191 927	-3 251 872	494 882	3 443 746

Tabell 30: Beregning av forventet verdi

Basert på følsomhetsanalysen vil vi konkludere med at basisvariablene fremstår som usikre, og resultatet ser ut til å være mest følsomt for variasjon i lønnskostnader, antall solgte enheter og pris. Det er vanskelig å anslå de to sistnevnte ettersom mye kan skje i markedet, for eksempel når det gjelder konkurranse og markedssvikt. I tillegg viser det seg at en fleksibel kostnadsstruktur vil være hensiktsmessig, da det også er vanskelig å estimere kostnadene.

5.6.2 Kapitalbehov og rangering av finansieringskilder

I denne delen av oppgaven skal vi fremstille kapitalbehovet til Milla Says ved en ekspansering til USA og beskrive vesentlige faktorer som kan påvirke dette. Videre ønsker vi å vurdere hvilke finansieringskilder som er mest aktuelle, og i dette arbeidet benyttes teori om sosialt entreprenørskap samt pecking order teorien.

5.6.2.1 Kapitalbehov

Milla Says må ha tilstrekkelig med finansielle midler for å kunne foreta en internasjonalisering, og dermed er det viktig å ha oversikt over kapitalbehovet. Det finnes flere forhold som påvirker dette, og vi skal nå betrakte noen av faktorene. Hvor i livssyklusen virksomheten befinner seg har innvirkning på mengden ressurser som trengs, og siden bedriften er relativt nyetablert må den trolig bygge opp en kritisk brukermasse før den unngår en negativ bunnlinje. Som tidligere bemerket går selskapet først med overskudd i 2020, noe som tyder på at den kritiske brukermassen ikke oppnås før dette året. Vekststrategien de benytter seg av vil også være kapitalkrevende, da målet er å ta egne aktiviteter inn i nye og større markeder.

Videre fremstår produktutvikling blant kostnadspostene til Milla Says, men samtidig vil ikke dette være den største utgiften. Intellektuell kapital, derimot, anses som spesielt viktig siden de må øke human kapitalen ved å ansette personer med kompetanse på områder som utvikling, salg og marked og support i forbindelse med ekspanseringen. Dette bidrar også til økt sosial kapital, noe som bør prioriteres da bedriftens kundeforhold er meget viktig. Helmersberg er, som nevnt, opptatt av at brukerne skal få god support store deler av døgnet. Ifølge respondenter og estimert budsjett vil en ekspansering til USA være kapitalkrevende, men dersom Milla Says når den kritiske brukermassen kan internasjonaliseringen bli en stor suksess.

Med utgangspunkt i det presenterte resultatbudsjettet har vi satt opp en oversikt over bedriftens kapitalbehov, og i tillegg beregnet hvor mye som kan forventes å bli dekket gjennom driften. Sum kapitalbehov viser at det er nødvendig med en forholdsvis stor mengde midler ved en slik internasjonalisering. Restkapitalbehovet gir oversikt over hvor stor andel finansielle ressurser de må anskaffe gjennom finansieringskilder som ekstern egenkapital, lånekapital og offentlig tilskudd og støtteordninger per år. Til slutt fremheves akkumulert restkapitalbehov som viser at behovet for finansielle midler reduseres fra og med 2019, og dette indikerer at virksomheten drives i riktig retning.

Kapitalbehov:	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Variable kostnader	42 778	310 646	1 054 772	3 079 542	5 963 285	8 273 438
Totale variable kostnader	42 778	310 646	1 054 772	3 079 542	5 963 285	8 273 438
<i>Personalkostnader</i>						
Lønnskostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
Totale personalkostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	320 000	42 000	54 000	76 000	83 000	90 000
Markedsføringskostnader	130 000	192 000	115 000	137 000	139 000	136 000
Faste driftskostnader	155 000	326 000	549 000	663 500	858 000	982 500
Sum andre driftskostnader	605 000	560 000	718 000	876 500	1 080 000	1 208 500
Usikkerhetspåslag 20%	121 000	112 000	143 600	175 300	216 000	241 700
Totale andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200
Totale faste kostnader	1 863 500	3 765 090	7 702 283	10 441 603	12 869 607	14 425 955
Sum kapitalbehov	1 906 278	4 075 736	8 757 055	13 521 145	18 832 892	22 699 393
Finansiering:						
Finansiering gjennom driften (etter skatt)	142 593	1 035 488	3 515 905	10 265 140	19 585 093	26 212 082
Restkapitalbehov per år	1 763 685	3 040 248	5 241 149	3 256 005	-752 201	-3 512 689
Akkumulert restkapitalbehov	1 763 685	4 803 933	10 045 083	13 301 088	12 548 887	9 036 198

Tabell 31: Kapitalbehov

Foreløpig, i 2016, har Milla Says fått godkjent støtte fra SkatteFUNN, og denne summen utbetales i løpet av tredje kvartal. I tillegg arbeider Helmersberg med å skaffe OFU-midler, men det gjenstår et relativt stort kapitalbehov som må dekkes før ekspanderingen til USA kan settes i gang. Vi vil imidlertid påpeke at dette behovet for finansielle midler er forholdsvis lavt sammenlignet med kapitalbehovet til foretak i andre bransjer, hvor det eksempelvis dreier seg om produksjon. Vi skal nå vurdere hvilke finansieringskilder som kan være mest aktuelle for Milla Says.

5.6.2.2 Rangering av finansieringskilder

For å kunne dekke kapitalbehovet i forbindelse med internasjonaliseringen er det hensiktsmessig å vurdere hvilke finansieringskilder som kan være mest aktuelle. I tillegg skal vi undersøke om Milla Says kan anses som en sosial bedrift, og anvende pecking order teorien opp mot våre funn.

Ifølge Helmersberg bør Milla Says satse på private investorer samt offentlige tilskudd og støtteordninger, fremfor å ta opp lån. «*Dette vil være den eneste veien å gå sånn jeg ser det, og vi må ha investorer fordi det er snakk om store summer*», uttaler gründeren. Han er åpen for investorer som aktivt ønsker å involvere seg i driften, eksempelvis ventureselskaper og business angels, men også andre som vil skyte inn penger fra utsiden. Likevel er hovedmålet å bli selvfinansierende raskest mulig, og ikke være avhengig av ekstern egenkapital. De fleste respondentene med kompetanse på området har en klar mening om hvilke finansieringskilder Milla Says bør satse på.

Respondent 4: De må ikke låne penger, de må få støtte. De må søke diverse stiftelser som for eksempel Ferd. Det er lite sannsynlig at dette blir en stor økonomisk suksess, fordi markedet er for spesielt. Alle eksterne investorer vil jo håpe å få en avkastning til slutt. Vi har også veldedige investorer som enkelte i Ferd og de forventer ofte at prosjektene de er med å finansiere skal gi en avkastning, men ikke nødvendigvis for dem selv. Milla Says må jo ikke bli rike, men de må tjene nok til å holde det vedlike.

Respondent 5: De kan benytte seg av offentlige finansieringsordninger, og de må prøve å få full pott på etablerer-opplegg. I tillegg kan andre tilskudd fra Innovasjon Norge være en mulighet. De vil ikke ha tilgang på låneordningene til Innovasjon Norge enda på grunn av deres finansieringsevne. Milla Says bør satse på egenkapital, da de ikke får lån.

Respondent 6: Det kommer an på hvem som er interessert i løsningen, men egne sparepenger, familie, private investorer og venturefond er mulige alternativer til finansiering.

Respondent 7: Finansieringsformer for en slik bedrift er organisasjoner, legater eller tilsvarende som støtter denne type utvikling. Det kan for eksempel være offentlig støtte i form av utviklingspenger. Milla Says kan ikke regne med kommersiell finansiering fordi banker stiller vanligvis krav til egenkapital eller andre parametere. Jeg regner med at Helmersberg har brent opp det meste han har av egenkapital, og derfor mener jeg det beste er å gå til eksterne kilder for å få midler, fordi det er umulig å klare det selv.

Respondent 12: Det er private ventureselskaper som investerer i apper.

Respondent 23: Milla Says er en investorpakke nå. Banker kan gi noen småbeløp, men da tar de som oftest sikkerhet utenfor balansen. Banker kan altså bidra i små overganger, men vil aldri være en tidligfase investor. I all hovedsak er det når bedriften kan dokumentere at de har gjeldsbetjeningsevne at banker går tungt inn med finansiering.

Uttalelsene tyder på at lånekapital ikke vil være et alternativ for Milla Says, siden bedriften mangler gjeldsbetjeningsevne. Av den grunn antar vi at verken gjeldsbrevlån eller pantelån er aktuelt i nærmeste fremtid. Ifølge intervjuobjektene kan, derimot, ventureselskaper og andre private investorer være mulige kilder til finansiering. De krever ofte en eierandel i bedriften som samsvarer med graden av risiko, og involverer seg gjerne aktivt i virksomhetens utvikling. Likevel er enkelte skeptiske til disse alternativene, ettersom slike investorer som regel gjør krav på en høy avkastning, noe Milla Says kan ha vanskeligheter med å oppfylle. «*Det er lite sannsynlig at dette blir en stor økonomisk suksess, fordi markedet er for spesielt*», uttaler respondent 4. Forslaget om å satse på veldedige investorer kan dermed være et bedre alternativ.

Med utgangspunkt i teori om sosialt entreprenørskap kan Milla Says, under mange omstendigheter, minne om en sosial bedrift. Slike selskaper ønsker å bidra til varige forbedringer som vil være viktige for samfunnet, og dette samsvarer med bedriftens visjon. En annen likhet er ønsket om å skape en innovativ løsning som dekker folkets behov og eliminerer utfordringer på en bærekraftig måte. Profittmaksimering vil ikke være det viktigste for Milla Says, selv om de er avhengige av å tjene penger for å kunne drive selskapet videre og oppnå sosial verdiskapning. Dette har trolig en innvirkning på hvilke finansieringskilder som er aktuelle, og forsterker argumentet om at veldedige investorer kan være en attraktiv mulighet.

Egne midler og overskudd fremheves også som hensiktsmessige alternativer til finansiering. Spørsmålet er imidlertid hvor stor andel egne midler som gjenstår da mye allerede har blitt tatt i bruk, og som nevnt viser det presenterte resultatbudsjettet at bedriften ikke går med overskudd før i 2020. Dette tyder på at eksterne kilder vil være eneste utvei en stund fremover. Når selskapet går med overskudd skal det meste tilbakeføres til driften og noe disponeres av Milla Foundation, som er et lavterskeltilbud hvor personer med spesielle behov kan søke om stønad til hjelpemidler, sosiale turer og lignende (Helmersberg, 2016). Dette forholdet understreker at Milla Says kan være en sosial bedrift, og fremhever at det blir mindre penger å hente for private investorer, noe som støtter antakelsen om at veldedige investorer er mest aktuelle.

Videre foreslår flere intervjuobjekter at Milla Says kan satse på offentlige finansieringsordninger, for eksempel tilskudd fra Innovasjon Norge. Stiftelser som Ferd fremheves også, i tillegg til andre støtteordninger for slike virksomheter. Ferd er, som tidligere nevnt, en stiftelse for sosiale entreprenører, og dette forslaget forsterker påstanden om at Milla Says fremstår som en sosial bedrift. En alternativ tilskuddsordning vil være crowdfunding, og denne finansieringsformen har Milla Says, som nevnt, utført tidligere med stor suksess. Derfor vurderer bedriften en ny runde med folkefinansiering, hvor de muligens tenker å gå bort fra gaveaspektet og heller benytte en equity-crowdfunding slik at investorene får eierskap i bedriften for sine investeringsbeløp.

Når finansieringskildene skal rangeres ønsker vi at dette baseres på nyanserte innspill, og i det følgende sammenlignes derfor Milla Says med andre oppstartsbedrifter og deres finansieringsløsninger.

Respondent 8: Vi har litt kapital selv og nå har vi søkt Innovasjon Norge fase «markedsavklaring», og venter på svar fra dem. Om det blir godkjent søker vi videre til fase «kommersialisering». I tillegg søker vi aktive investorer som har tro på vårt konsept og som vil bidra med frisk kapital inn i selskapet, mot aktivt eierskap.

Respondent 9: Vi har brukt egenkapital, lån fra meg og lån fra min partner. Så det er altså eksterne investorer og annen egenkapital, ikke noe lån i bank.

Respondent 10: Vi har finansiert mye med egen penger og priser vi har vunnet samt støtte fra Innovasjon Norge og Norsk forskningsråd.

Respondent 18: Vi vil satse på egenkapital og støtte fra Innovasjon Norge. Vi har allerede fått fra Norsk forskningsråd til utviklingsdelen, men når det gjelder ekspansjon så er det videre støtte fra Innovasjon Norge og egenkapital. Får vi lån så tar vi lån, men det spørres om vi får.

Respondent 19: Frem til nå har vi brukt mye egne penger, også har vi fått inn noen mindre investorer, i tillegg til Innovasjon Norge. I neste runde er det business angels som står for tur, og diverse fond som Herkules. Vi ønsker penger fra de som har partnere som vil jobbe med oss.

Respondent 24: Vi vil bruke private investorer som gir oss frihet.

Vi kan se at uttalelsene i stor grad samsvarer med tidligere anbefalinger. Ingen av aktørene har benyttet seg av lånekapital, noe som understreker at det er vanskelig å få lån for oppstartsbedrifter, fordi de vanligvis ikke kan tilby tilstrekkelig med sikkerhet i startfasen. Et forhold som imidlertid skiller Milla Says fra de andre er at selskapet kan kjennetegnes som en sosial bedrift, og som tidligere nevnt vil dette gjerne medføre at andre investorer kan være mer aktuelle.

Pecking order teorien fremstiller en rangering av finansieringskildene på følgende måte:

1. Internt generert egenkapital
2. Gjeldsfinansiering
3. Ekstern egenkapital

Teorien hevder at Milla Says alltid bør prioritere intern finansiering fremfor ekstern, noe som samsvarer med flere uttalelser, men siden bedriften har lite intern kapital tilgjengelig må den ty til eksterne kilder. Ifølge pecking order teorien foretrekkes gjeldsfinansiering fremfor ekstern egenkapital, men dette samsvarer ikke med verken anbefalingene fra våre respondenter eller planen til Helmersberg. Bakgrunnen for denne uoverensstemmelsen kan være at Milla Says er en oppstartsbedrift, og i likhet med andre nyetablerte selskaper har den vanskeligheter med å få lån. I utgangspunktet fremstår låneopptak som et ønske for mange gründerbedrifter, og det kunne vært en mer optimal løsning enn ekstern egenkapital. Dette fordi selskapet beholder mye av kontrollen selv, og samtidig unngår ugunstig utvalg som kan oppstå grunnet asymmetrisk informasjon. Etersom den interne kapitalen er begrenset og gjeldsfinansiering ikke ser ut til å være et alternativ må Milla Says benytte seg av ekstern egenkapital, selv om dette anses som «siste utvei». Vi vil dermed anta at rangeringen i pecking order teorien i stor grad gjelder etablerte aktører som har evne til å betjene lån.

Basert på uttalelser og teori vil vi anbefale Milla Says å satse på egne midler og overskudd så langt det er mulig, og deretter benytte offentlige tilskudd og diverse støtteordninger, samt finne de rette investorene som ønsker å investere i konseptet. Sistnevnte kan være blant annet ventureselskaper og business angels, men trolig er veldedige investorer mest aktuelt for selskapet, da det anses som en sosial bedrift. I det teoretiske rammeverket skilles det mellom tre typer sosialt entreprenørskap med utgangspunkt i kapital, og vi vil konkludere med at Milla

Says kan drives av både ekstern finansiering og egne midler. Selv om den interne kapitalen er begrenset for øyeblikket vil den sannsynligvis i større grad drive virksomheten i fremtiden.

The Global Competitiveness Report (2015) hevder, slik det også fremkommer under *barrierer og risiko*, at kapital fremstår som meget tilgjengelig i USA, sammenlignet med andre land. Landet rangeres til å være blant de beste i alle kategorier knyttet til finansiering, og dette indikerer at det kan være mulig for Milla Says å innhente ekstern kapital i det amerikanske markedet på sikt.

6 Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å undersøke hvilket utenlandsk marked Milla Says bør ekspandere til først, hvilken inngangsstrategi bedriften bør benytte og hvordan ekspansjonen kan finansieres. Basert på teori samt våre primær- og sekundærkilder forsøkte vi å besvare vårt forskningsspørsmål:

Internasjonalisering av Milla Says: Valg av marked, inngangsstrategi og finansiering

En beskrivelse av produktet og bedriften dannet grunnlaget for den videre analysen. Ved å benytte Troye sine produktelementer konstaterte vi at Milla Says heller mot å være en ren tjeneste, siden tjenesteelementene er mer fremtredende enn vareelementene. Dessuten fremsto beslutningen om å gå til utlandet som fornuftig, basert på bedriftens motiver og triggere, grunnet et unikt produkt, lite hjemmemarked, sterkt entreprenørskapsengasjement og enorme markedsmuligheter. I tillegg kan Milla Says karakteriseres som en Born Global, da bedriften innehar de fleste Born Global-egenskapene vi fremhevet i det teoretiske rammeverket. Dette innebærer at en tidlig internasjonalisering planlegges, ressurser fremstår som en knapphet, bedriften er teknologibasert og størrelsesmessig liten, nettverk og internett brukes aktivt, målgruppen anses som et nisjemarked, kundenes behov møtes på en unik måte og konseptet er både innovativt og unikt. Internasjonalisering synes dermed å være en nødvendighet for denne oppstartsbedriften.

For å kunne identifisere de mest attraktive markedene brukte vi Hennessey og Jeannet sin screeningprosess, og avdekket at Nederland og USA vil være mest aktuelle for Milla Says. Dette med utgangspunkt i mikro- og makrofaktorer samt andre kontekstuelle forhold. I valget mellom det amerikanske og nederlandske markedet studerte vi ulike internasjonaliseringsmodeller og interne og eksterne forhold. Vi kom frem til at USA egner seg best, siden det er et større og samtidig ledende marked, nettverksmulighetene fremstår som bedre, dagens forretningsmodell kan kopieres, adopsjonstiden er trolig kortere og barrierer og risikofaktorer ser ut til å være noe lavere. Likevel synes den nederlandske kulturen å være mer tiltrekkende og Nederland ligger i større nærhet til hjemlandet, men disse elementene fremstår som mindre viktige for en Born Global. For øvrig kan det tyde på at konkurranseintensiteten og attraktiviteten i bransjen er forholdsvis lik i de to markedene.

Etter å ha anbefalt Milla Says å ekspandere til det amerikanske markedet betraktet vi seks forskjellige inngangsstrategier som kan benyttes for å eksportere konseptet. Vi kom frem til at en kombinasjon av flere alternativer vil være det beste for bedriften. Først bør den ha en salgsrepresentant i hjemlandet, og deretter fremstår det som fornuftig å bruke lokale salgsrepresentanter. Videre i internasjonaliseringsprosessen synes det å være hensiktsmessig å etablere et salgskontor i USA og danne en joint venture eller strategisk allianse, dersom selskapet finner en egnet samarbeidspartner. En slik fremgangsmåte gir Milla Says mulighet til å opparbeide seg tilstrekkelig med kapital og markedskunnskap, uten at kostnader og risikofaktorer fremstår som uoverkommelige, og bedriften beholder i stor grad kontrollen selv.

Til slutt undersøkte vi hvordan internasjonaliseringen bør finansieres. I denne fasen utarbeidet vi et resultatbudsjett for perioden 2016-2021, hvor ekspanderingen begynner i 2017. Budsjettet viser at årsresultatet vil være positivt fra og med 2020, og det er grunn til å anta at den positive trenden vedvarer. Dette fremkommer også i nullpunktsanalysen, som ble benyttet for å vurdere lønnsomheten til bedriften. I tillegg har vi gjennomført en følsomhetsanalyse, siden det foreligger mye usikkerhet knyttet til estimeringen av inntekter og kostnader. Resultatet ser ut til å være mest følsomt for variasjon i lønnskostnader de første fire årene, og deretter vil endring i volum og pris gi størst utslag. Videre undersøkte vi kapitalbehovet og konstaterte at bedriften må anskaffe en relativt stor andel midler før ekspanderingen kan settes i gang. Vi rettet fokuset mot mulige finansieringskilder og avdekket at bedriften bør satse på egne midler og overskudd så langt det er mulig. Deretter bør den benytte offentlige tilskudd og diverse støtteordninger, samt finne de rette investorene. Sistnevnte kan være ventureselskaper og business angels, men sannsynligvis er veldedige investorer mest aktuelle, da Milla Says betegnes som en sosial bedrift.

6.1 Begrensninger og forslag til videre forskning

I løpet av forskningsprosessen har vi foretatt noen forenklinger, på grunn av tiden og informasjonen vi har hatt til rådighet. Dermed vil det være flere begrensninger knyttet til denne utredningen, og i det følgende synliggjøres de mest fremtredende.

En begrensning ved dette studiet er at det ikke tas hensyn til at USA består av 50 delstater, som blant annet har ulike systemer, verdier og holdninger, og lover og regler. Dette kan innebære at produkter som blir godt mottatt i en delstat ikke nødvendigvis opplever den samme suksessen

i de øvrige statene. Videre har vi ikke betraktet alle forholdene som vil påvirke internasjonaliseringen av Milla Says. Vi har for eksempel ikke innhentet tilstrekkelig med informasjon om behovet og etterspørselen etter en slik tjeneste i de aktuelle markedene, men respondentene har gitt oss en pekepinn. Gjennomføring av markedsundersøkelser kunne ha gitt oss en bedre indikasjon på interessen rundt applikasjonen, og dette kan anses som et forslag til videre forskning. I tillegg kan det være nyttig med et prøveprosjekt i det amerikanske markedet.

Som tidligere nevnt er det ikke foretatt vanlige bedriftsøkonomiske vurderinger i denne oppgaven, da det vil være vanskelig å gjøre korrekte tallmessige beregninger for en tjeneste siden det forekommer mange usikkerhetsmomenter. Flere anslag baseres dermed på magefølelsen og «en finger i været», og dette kan anses som en begrensning.

Et annet forhold vi vil nevne er at det benyttede utvalgskriteriet ikke nødvendigvis har sikret rekruttering av de beste intervjuobjektene, og dessuten har det vært vanskelig å engasjere personer med god kjennskap til det nederlandske markedet. Begge disse forholdene kan bidra til at vi ikke kan overføre resultatene til beslektede fenomener. Det faktum at bransjen fremstår som forholdsvis fersk, og vokser og endres kontinuerlig, bygger opp under antakelsen om at det ikke er hensiktsmessig å generalisere våre funn til andre tilsvarende bedrifter. Det kan imidlertid være meget interessant å undersøke om de samme anbefalingene også gjelder for de øvrige aktørene i bransjen, og om resonnementene vil fortsette å være gjeldende i årene fremover.

7 Referanser

- Aarrestad, I. L., & Hem, L. E. (2008). Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning (Del I). Hentet 28. januar 2016, fra <https://www.magma.no/ulike-vekststrategier-for-et-merke-en-sammenligning-del-i>
- Altinn. (u.å.). Budsjettguiden. Hentet 7. april 2016, fra [https://www.altinn.no/Global/Starte og drive bedrift/Guider/Budsjettguiden.pdf](https://www.altinn.no/Global/Starte%20og%20drive%20bedrift/Guider/Budsjettguiden.pdf)
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation In New Firms: Born Globals, The Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 1(3), 249–276.
- Andreassen, M. (2007). *Behandling av usikkerhet i samfunnsøkonomiske analyser*.
- App Store. (2016). App Store. Hentet 1. juni 2016, fra <http://www.apple.com>
- Apple. (2016). Program membership details. Hentet 6. mai 2016, fra <https://developer.apple.com/programs/whats-included/>
- Ask-Henriksen, H., Stjern, S. T., & Frydenberg, S. (2009). Hvilke faktorer vektlegges ved valg av kapitalstruktur? Hentet 28. januar 2016, fra <https://www.magma.no/hvilke-faktorer-vektlegges-ved-valg-av-kapitalstruktur>
- Austin, A., Barnard, J., & Hutcheon, N. (2015). *New Media Forecasts*. London. Hentet fra http://www.zenithoptimedia.com/wp-content/uploads/2015/11/NewMediaForecasts2015_Report.pdf
- Aven, T. (2016). Risikomatrise. Hentet 20. april 2015, fra <https://snl.no/risikomatrise>
- Bakka, B. (1990). *Go International!* (3. utg.). Skien: TANO A.S.
- Barwise, P., & Robertson, T. (1992). Brand portfolios. *European Management Journal*, 10(3), 277–285.
- Berk, D., & Demarco, P. (2014). *Corporate Finance* (3. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2012). *Economics of Strategy* (6. utg.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Blom, S.-E., Framnes, R., & Tjømmø, H. M. (1994). *Markedsføringsledelse* (4. utg.). Otta: TANO A.S.
- Bloomberg. (2016). These Are the World's Most Innovative Economies. Hentet 14. mai 2016, fra <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-19/these-are-the-world-s-most-innovative-economies>
- Bokmålsordboka. (2015). Kultur. Hentet 28. mai 2016, fra http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+kultur&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok=bokmaal

- Boye, K., Heskestad, T., & Holm, E. (2011). *Kostnads- og inntektsanalyse* (9. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bradley, F. (1995). *International marketing strategy* (2. utg.). Harlow: Prentice hall.
- Cateora, P. R., & Ghauri, P. N. (1999). *International marketing*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2014). *International business: The new realities* (3. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Churchill, G. A. (1999). *Marketing Research: Methodological Foundations* (7. utg.). Fort Worth: Dryden Press.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361–386.
- Dale, J. T., Lyngstad, S., & Løvaas, S. (2012). *Innovasjon og internasjonalisering* (2. utg.). Bergen: Dalefag.
- De Burca, S., Fletcher, R., & Brown, L. (2004). *International Marketing: An SME Perspective* (2. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Difi. (2015). OFU - offentlige forsknings- og utviklingskontrakter. Hentet 1. mars 2016, fra <http://www.anskaffelser.no/kva-er-innovasjon-i-offentlege-anskaffingar/forsknings-og-utviklingsoppdrag/ofu-kontrakter>
- DnB. (u.å.). Crowdfunding = Folkefinansiering. Hentet 3. mars 2016, fra <https://www.dnb.no/bedrift/tema/drive-bedrift/crowdfunding.html>
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2010). The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, 28(2), 150–162.
- Døskeland, T. (2014). *Personlig finans*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Ebrashi, R. E. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188–209.
- Finansleksikon. (2016a). Bidragskalkyle. Hentet 7. april 2016, fra <http://www.finansleksikon.no/Formelsamling/B/Bidragskalkyle.html>
- Finansleksikon. (2016b). Nullpunktsanalyse. Hentet 2. april 2016, fra <http://www.finansleksikon.no/Regnskap/N/Nullpunktanalyse.html>
- Finansleksikon. (2016c). Sikkerhetsmargin/sikkerhetsposent. Hentet 4. april 2016, fra <http://www.finansleksikon.no/Formelsamling/S/Sikkerhetsmargin.html>
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International business review*,

10(1), 25–49.

- Fosshagen, K. (2015). Globalisering. Hentet 1. april 2016, fra <https://snl.no/globalisering>
- Framnes, R., Pettersen, A., & Thjømmøe, H. M. (2006). *Markedsføringsledelse* (7. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Frank, M. Z., & Goyal, V. K. (2005). *Tradeoff and Pecking Order Theories of Debt*.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. H. M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International business review*, 13(5), 555–571.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchellag, A. (2008). Born Globals: Propositions to help advance the theory. *International business review*, 17(4), 385–401.
- Geertz, G. (1973). *The Interpretation of Cultures. Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies* (3. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Glückler, J. (2006). A relational assessment of international market entry in management consulting. *Journal of Economic Geography*, 6(3), 369–393.
- Godal, O. I. (2013). Internasjonalisering gir økt risiko. Hentet 4. februar 2016, fra <http://www.aftenbladet.no/meninger/Internasjonalisering-gir-okt-risiko-3109769.html>
- Google. (2016). Transaction fees. Hentet 5. juni 2016, fra <https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/112622?hl=en>
- Google Play. (2016). Google Play. Hentet 1. juni 2016, fra <https://play.google.com/store?hl=no>
- Gründerskolen. (2013). San Francisco. Hentet 14. mai 2016, fra <http://grunderskolen.no/destinasjoner/san-francisco/>
- Hageskal, A. (2015). Downs-barn skal bli bedre forstått med pappas app. Hentet 28. mars 2016, fra <http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Downs-barn-skal-bli-bedre-forstatt-med-pappas-app-3363276.html>
- Helmersberg, A. (2015). *Digital lærings- og samarbeidsplattform*. Bergen: Milla Says.
- Helmersberg, A. (2016). Milla Says. Hentet 1. mars 2016, fra <http://www.millasays.com/>
- Hennessey, H. D., & Jeannet, J.-P. (1998). *Global Marketing Strategies* (4. utg.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hoff, K. G. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2014). *Global marketing* (6. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

- Ingstad, E. S. L. (2009). Sosialt entreprenørskap - en klargjøring av begrepet. I *Vilje til endring - Sosialt entreprenørskap på norsk* (1. utg., s. 21–27). Mother Courage. Innovasjon Norge. (u.å.). Slik skaffer du penger. Hentet 3. mars 2016, fra http://www.innovasjon norge.no/no/grunder/ideutvikling/slik-skaffer-du-penger/#.Vw_MCv1_u7k
- Jacobsen, D. I. (2010). *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode: Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jenssen, J. I., Kolvereid, L., & Erikson, T. (2012). *Perspektiver på entrepenørskap* (2. utg.). Kristiansand: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2007). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Kaiser Family Foundation. (2013). Number of Private Sector Firms, by Size. Hentet 7. april 2016, fra <http://kff.org/other/state-indicator/number-of-firms-by-size/>
- Kittelsen, K. (1997). *Kulturhåndbok for internasjonale*. Norges Handelshøyskole.
- Kjærnes, J. (2006). Betydning av Private Equity fra et samfunnsmessig ståsted. *Idunn Universitetsforlaget*, 23(2), 11–17.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55(12), 981–995.
- Kotler, P. (2004). *Markedsføringsledelse* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles Of Marketing* (14. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing: An Introduction* (11. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kristoffersen, T. (2005). *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Leary, M. T., & Roberts, M. R. (2010). The pecking order, debt capacity, and information

- asymmetry. *Journal of Financial Economics*, 95(3), 332–355.
- Lee, J. (1966). Cultural Analysis in Overseas Operations. *Harvard Business Review*, 44(2), 106–114.
- Leiner, K. G. (2013). Sosiale entreprenører. Hentet 3. mars 2016, fra http://www.ferd.no/sosiale_entrepreneur/#/
- Lien, L., & Jakobsen, E. (2001). *Ekspansjon: strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal fakta.
- Madsen, S. (u.å.). Troyes fire elementer. Hentet 28. april 2016, fra <http://ndla.no/nb/node/71452>
- Mair, J., & Marti, I. (2004). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight* (No. 546). Navarra. Hentet fra <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0546-E.pdf>
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 1–17.
- Merkur. (u.å.). Kapitalbehov. Hentet 14. april 2016, fra <http://merkur4.cappelendamm.no/c394216/merkurmodul/vis.html?tid=394235>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Michelsen, T. (1995). *Finansiering*. Oslo: TI-forlaget.
- Mogstad, L. M. T. (2014). Diffusjonsprosessen. Hentet 6. mai 2016, fra <http://ndla.no/nb/node/75358>
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 5–25.
- Multicultureel Opleiden. (2012). Religies in Nederland. Hentet 5. april 2016, fra <http://www.multicultureelopleiden.nl/samenleving/diversiteit/religies-in-nederland/>
- Myers, S. C. (2001). Capital Structure. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 81–102.
- Nevin, J. R. (1974). Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand: A Validation Study. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 261–268.
- Norges Bank. (u.å.). Inflasjon. Hentet 6. juni 2016, fra <http://www.norges-bank.no/Statistikk/Inflasjon/>
- Patton, M. Q. (1994). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2. utg.). Newbury Park: Sage.
- Pawęta, E. (2013). The Determinants of Born Global Companies Emergence in Central European Countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 1(2), 41–50.

- Pedersen, L. J. T. (2016). *Forelesningsnotater STR405 Metode for masterutredningen*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Pew Research Center. (2016). Religions. Hentet 5. april 2016, fra <http://www.pewforum.org/religious-landscape-study/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Rammen, K. (2016). Sikkerhetsmargin. Hentet 5. april 2016, fra <https://finanssans.no/sikkerhetsmargin>
- Ramsay, L. (2012). *Forelesningsnotater GRU401 Forkurs til Gründerskolen*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2. utg.). Oxford: Blackwell.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3. utg.). New York: The Free Press.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2010). *Strategi: en innføring* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi: en innføring* (6. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Root, F. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington: Lexington Books.
- Rosenzweig, P. M., & Shaner, J. L. (2001). Internationalization reconsidered: New imperatives for successful growth. *Reasoning the internationalization of the firm*, 11, 159–177.
- Rundh, B. (2007). International marketing behaviour amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 181–198.
- Sander, K. (2014). Diffusjonsprosessen. Hentet 6. mai 2016, fra <http://kunnskapssenteret.com/diffusjonsprosessen/>
- Sander, K. (2015). Kapitalbehov og kapitalkilder. Hentet 26. februar 2016, fra <http://kunnskapssenteret.com/kapitalbehov-og-kapitalkilder/>
- Sandvik, A. M. (2016). *Forelesningsnotater STR405 Metode for masterutredningen*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Solberg, C. A. (2015). *Internasjonal markedsføring* (9. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Statista. (2016a). Leading countries based on number of Facebook users as of May 2014 (in

- millions). Hentet 12. mai 2016, fra <http://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>
- Statista. (2016b). Number of Facebook users in the Netherlands from 2014 to 2018 (in millions). Hentet 12. mai 2016, fra <http://www.statista.com/statistics/283635/netherlands-number-of-facebook-users/>
- Statista. (2016c). The most spoken languages worldwide (speakers and native speaker in millions). Hentet 16. mai 2016, fra <http://www.statista.com/statistics/266808/the-most-spoken-languages-worldwide/>
- Taalunie. (2016). Feiten en cijfers. Hentet 5. april 2016, fra <http://taalunieversum.org/inhoud/feiten-en-cijfers>
- Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 5–8.
- Tetzchner, S. V., & Martinsen, H. (2002). *Alternativ og supplerende kommunikasjon: en innføring i tegnspråksopplæring og bruk av kommunikasjonshjelpemidler for mennesker med språk- og kommunikasjonsvansker*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trading Economics. (2016). Arbeidsledighet - liste over land. Hentet 12. mai 2016, fra <http://no.tradingeconomics.com/country-list/unemployment-rate>
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Troye, S. (1990). *Markedsføring: styring av kvalitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- U.S. Chamber Institute for Legal Reform. (2013). *International Comparisons of Litigation Costs*. Washington. Hentet fra http://www.instituteforlegalreform.com/uploads/sites/1/ILR_NERA_Study_International_Liability_Costs-update.pdf
- UiO. (2015). Sosialt entreprenørskap - Hvorfor velge dette programmet? Hentet 5. mars 2016, fra <http://www.uio.no/studier/program/sosent/hvorfor-velge/>
- Vikøren, B. M. (2011). Joint Venture. Hentet 12. april 2016, fra https://snl.no/joint_venture
- VNO-NCW. (2015). The voice of Dutch business. Hentet 14. mai 2016, fra https://www.vno-ncw.nl/over-vno-ncw/english#.U4_4861dUQ4
- WIPO. (2015). *World Intellectual Property Indicators*. Hentet fra http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2014.pdf
- World Bank. (2013). Income share held by highest 20%. Hentet 12. mai 2016, fra <http://data.worldbank.org/indicator/SI.DST.05TH.20>
- World Bank. (2014a). GNI per capita, Atlas method (current US\$). Hentet 5. juni 2016, fra http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD/countries/1W?order=wbapi_data

- _value_2014 wbapi_data_value wbapi_data_value-last&sort=asc&display=default
- World Bank. (2014b). Population growth (annual %). Hentet 6. juni 2016, fra
<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW>
- World Bank Group. (2016). *Doing Business 2016*. Washington. Hentet fra
http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing_Business/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf
- World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. World Economic Forum. Geneva. Hentet fra
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Worsøe, A. H. (2006). En generell introduksjon til Venture Capital og Private Equity: «Forretningsmodellen, investeringsalternativene og aktørene». Hentet 20. februar 2016, fra
https://www.idunn.no/pof/2006/02/en_generell_introduksjon_til_venture_capital_og_private_equity_forretningsm
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). Thousand Oaks: SAGE.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguider

Utforming av intervjuguide

Nedenfor presenterer vi en skisse over hva som skal være med i intervjuet, og vi har valgt å dele det inn i tre faser.

Fase 1: Innledning

Innledningsvis starter vi med å presentere oss selv, informere om forskningsprosjektet og fortelle hva som er formålet med intervjuet. Videre opplyser vi om at vi ønsker å bruke båndopptaker, og spør om å få tillatelse til dette. I tillegg forteller vi hvordan informasjonen som kommer frem i løpet av intervjuet skal brukes, og informerer om at respondenten er sikret anonymitet. Før selve intervjuet begynner sjekker vi om noe er uklart, og om respondenten har noen spørsmål (Jacobsen, 2010; Johannessen, 2007).

Fase 2: Hoveddel

I begynnelsen stiller vi enkle spørsmål, og styrer unna emner som kan virke skremmende eller provoserende, slik at vi etablerer et tillitsforhold og unngår at samtalen låser seg. Gjennom hele intervjuet stiller vi åpne spørsmål, da vi ønsker å få mest mulig informasjon ut av respondenten. I tillegg er vi varsomme med kompliserte og sensitive spørsmål, og unngår dette dersom det ikke er nødvendig for forskningsprosjektet (Jacobsen, 2010; Johannessen, 2007).

Fase 3: Avslutning

Når vi nærmer oss slutten informerer vi respondenten om dette, før vi avrunder intervjuet på en ryddig måte (Johannessen, 2007). Avslutningsvis oppsummerer vi funn, oppklarer eventuelle uklarheter og spør om respondenten har noe å tilføye (Jacobsen, 2010).

Intervjuguide - nettverket til barn og unge med språkvansker i Norge

Del 1: Innledning

- 1) Hva er din rolle i nettverket?
- 2) Hvor lenge har du hatt denne rollen?

Del 2: Hoveddel

- 3) Hvordan lærer barnet og nettverket tegn til tale i dag?
- 4) Hva er de største utfordringene ved dagens løsning?
- 5) Har du eller noen du kjenner tatt i bruk Milla Says?
- 6) Kan Milla Says bidra til at barnet og nettverket sin hverdag blir enklere/bedre?
 - a) Hvordan?
- 7) Hvilke alternative løsninger finnes på markedet i dag?
 - a) Hvordan fungerer disse?
 - b) Vet du om det finnes produkter som ligner på Milla Says?
- 8) Er det behov for en applikasjon som Milla Says og kan et slikt produkt lykkes i Norge?
 - a) Hvorfor?
- 9) Hvilke utfordringer kan en applikasjon som Milla Says møte på?
 - a) Hva bør Milla Says tenke på når det gjelder etikk og samfunnsansvar?
- 10) Synes du at Milla Says bør internasjonaleseres?
 - a) Hvorfor/hvorfor ikke?
- 11) Tror du at Milla Says har størst sannsynlighet for å lykkes i Nederland eller USA?
 - a) Kan ulike lover og regler påvirke dette?
 - b) Kan kulturforskjeller påvirke dette?
 - c) Kan barrierer og risikofaktorer påvirke dette?
- 12) Hva kan Milla Says gjøre for å skaffe samarbeidspartnere i utlandet?

Del 3: Avslutning

- 13) Kjenner du noen familier, barnehager, skoler eller organisasjoner vi kan kontakte?
- 14) Har du noen kontakter i Nederland eller USA som vi kan ta kontakt med?

Intervjuguide - nettverket til barn og unge med språkvansker i Nederland og USA

Del 1: Innledning

- 1) Hva er din rolle i nettverket?
- 2) Hvor lenge har du hatt denne rollen?

Del 2: Hoveddel

- 3) Hvordan lærer barnet og nettverket tegn til tale i dag?
- 4) Hva er de største utfordringene ved dagens løsning?
- 5) Hvilke løsninger finnes på markedet i dag?
 - a) Hvordan fungerer disse?
 - b) Vet du om det finnes produkter som ligner på Milla Says?
- 6) Kan Milla Says bidra til at barnet og nettverket sin hverdag blir enklere/bedre?
 - a) Hvordan?
- 7) Er det behov for en applikasjon som Milla Says og kan et slikt produkt lykkes i Nederland/USA? Hvordan fungerer disse?
 - a) Hvorfor?
 - b) Kan ulike lover og regler påvirke dette?
 - c) Kan barrierer og risikofaktorer påvirke dette?
- 8) Hvilke utfordringer kan en applikasjon som Milla Says møte på i Nederland/USA?
- 9) Hva bør Milla Says tenke på når det gjelder etikk og samfunnsansvar i Nederland/USA?
- 10) Tror du at Milla Says har størst sannsynlighet for å lykkes i Nederland eller USA?
- 11) Hva kan Milla Says gjøre for å skaffe samarbeidspartnere i Nederland/USA?

Del 3: Avslutning

- 12) Kjenner du noen familier, barnehager, skoler eller organisasjoner i Nederland/USA vi kan kontakte?

Intervjuguide - organisasjoner i Norge

Del 1: Innledning

- 1) Hva er din posisjon i organisasjonen?
- 2) Hvor lenge har du hatt denne posisjonen?

Del 2: Hoveddel

- 3) Hvordan lærer barnet og nettverket tegn til tale i dag?
- 4) Hva er de største utfordringene ved dagens løsning?
- 5) Kan Milla Says bidra til at barnet og nettverket sin hverdag blir enklere/bedre?
 - a) Hvordan?
- 6) Hvilke alternative løsninger finnes på markedet i dag?
 - a) Hvordan fungerer disse?
 - b) Vet du om det finnes produkter som ligner på Milla Says?
- 7) Er det behov for en applikasjon som Milla Says og kan et slikt produkt lykkes i Norge?
 - a) Hvorfor/hvorfor ikke?
- 8) Hvilke utfordringer kan en applikasjon som Milla Says møte på?
- 9) Hva bør Milla Says tenke på når det gjelder etikk og samfunnsansvar?
- 10) Synes du at Milla Says bør internasjonaliseres?
 - a) Hvorfor/hvorfor ikke?
- 11) Tror du at Milla Says har størst sannsynlighet for å lykkes i Nederland eller USA?
 - a) Kan ulike lover og regler påvirke dette?
 - b) Kan kulturforskjeller påvirke dette?
 - c) Kan barrierer og risikofaktorer påvirke dette?
- 12) Hva kan Milla Says gjøre for å skaffe samarbeidspartnere i utlandet?
- 13) Bør Milla Says ansette lokale i utlandet, eller bør det norske teamet benyttes?
- 14) Hvilke faktorer kan bremse/hindre internasjonaliseringen?
- 15) Er det stor forskjell på kapitalbehovet i Nederland og USA?
- 16) Hvilke finansieringskilder bør Milla Says satse på?

Del 3: Avslutning

- 17) Kjenner du noen andre organisasjoner vi kan kontakte, enten i Norge, Nederland eller USA?

Intervjuguide - organisasjoner i Nederland og USA

Del 1: Innledning

- 1) Hva er din posisjon i organisasjonen?
- 2) Hvor lenge har du hatt denne posisjonen?

Del 2: Hoveddel

- 3) Hvordan lærer barnet og nettverket tegn til tale i dag?
- 4) Hva er de største utfordringene ved dagens løsning?
- 5) Kan Milla Says bidra til at barnet og nettverket sin hverdag blir enklere/bedre?
 - a) Hvordan?
- 6) Hvilke alternative løsninger finnes på markedet i dag?
 - a) Hvordan fungerer disse?
 - b) Vet du om det finnes produkter som ligner på Milla Says?
- 7) Er det behov for en applikasjon som Milla Says og kan et slikt produkt lykkes i Nederland/USA?
 - a) Hvorfor?
 - b) Kan ulike lover og regler påvirke dette?
 - c) Kan kulturforskjeller påvirke dette?
 - d) Kan barrierer og risikofaktorer påvirke dette?
- 8) Hvilke utfordringer kan en applikasjon som Milla Says møte på?
- 9) Hva bør Milla Says tenke på når det gjelder etikk og samfunnsansvar?
- 10) Hva kan Milla Says gjøre for å skaffe samarbeidspartnere i Nederland/USA?
- 11) Bør Milla Says ansette lokale, eller bør det norske teamet benyttes?
- 12) Hvilke faktorer kan bremse/hindre internasjonaliseringen?
- 13) Hvilke finansieringskilder bør Milla Says satse på i Nederland/USA?
- 14) Hvilken kostnadskilde tror du vil være størst for Milla Says i Nederland/USA?

Del 3: Avslutning

- 15) Kjenner du noen andre organisasjoner i Nederland/USA vi kan kontakte?

Intervjuguide - bedrifter

Del 1: Innledning

- 1) Hva er din posisjon i bedriften?
- 2) Hvor lenge har du hatt denne posisjonen?

Del 2: Hoveddel

- 3) Hvorfor ønsker dere å ekspandere/har dere ekspandert til utlandet?
- 4) Hvilke land ønsker dere å ekspandere/har dere ekspandert til?
 - a) Hvorfor akkurat disse?
- 5) Hvilken inngangsstrategi tenker dere å bruke/har dere brukt?
- 6) Hvilke faktorer kan bremse eller hindre en internasjonalisering?
- 7) Hva er de største utfordringene for en oppstartsbedrift i Norge/Nederland/USA?
- 8) Hvilke faktorer må være til stede for at en internasjonalisering skal bli en suksess?
- 9) Har dere ansatt/skal dere ansette lokale eller bruker/skal dere bruke det norske teamet?
- 10) Hvilke kulturelle forskjeller kan påvirke ekspanderingen?
- 11) Hvilke lover og regler kan påvirke ekspanderingen?
- 12) Hvilke barrierer og risikofaktorer kan påvirke ekspanderingen?
- 13) Er nettverk viktig for dere?
- 14) Tenker dere å skaffe/har dere skaffet samarbeidspartnere i utlandet?
- 15) Hvor mye må/måtte dere investere ved ekspanderingen?
 - a) Varierer dette fra land til land?
- 16) Hvilke finansieringskilder skal dere benytte/har dere benyttet?
- 17) Hva var/blir de største kostnadskildene ved ekspanderingen?
- 18) Dersom bedriften har ekspandert:
 - a) Hvilke erfaringer fremstår som de viktigste?

Del 3: Avslutning

- 19) Kjenner du noen andre oppstartsbedrifter som vi kan kontakte, enten i Norge, Nederland eller USA?

8.2 Vedlegg 2: Beregninger i resultatbudsjett etter bidragsmetoden

Beregning av antall betalende brukere per år

Markedsgrunnlag 0-19 år:

	Innbyggere	Talevansker (0,11%)
Norge	5 000 000	5 500
USA	325 000 000	357 500

Målsettingen til Milla Says i hver aldersgruppe:

	0-7 år (40%)	8-19 år (60%)
Norge	50%	15%
USA	6%	2%

	0-7 år	8-19 år	Sum
Norge	1 100	495	1 595
USA	8 580	4 290	12 870

Befolkningsvekst per år:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Norge	1 595	1 613	1 630	1 648	1 666	1 685
USA	12 870	12 960	13 051	13 142	13 234	13 327
Sum	14 465	14 573	14 681	14 790	14 901	15 011

Andel av målsettingen som skal dekkes hvert år:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Norge	10%	20%	50%	80%	100%	100%
USA	0%	5%	15%	50%	80%	100%
Norge	160	323	815	1 319	1 666	1 685
USA	0	648	1 958	6 571	10 587	13 327
Sum	160	971	2 773	7 890	12 254	15 011

Antall betalende brukere per år ved en periodisering:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Norge	80	241	569	1 067	1 492	1 676
USA	0	324	1 303	4 264	8 579	11 957
Sum	80	565	1 872	5 331	10 072	13 633

Beregning av personalkostnader per år

Personalplan	Årslønn	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Daglig leder	600 000		0%	100%	100%	100%	100%
Økonomiansvarlig/adm.	600 000	0%	0%	0%	100%	100%	100%
Grunder	360 000	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Utvikler	600 000	40%	100%	200%	200%	300%	300%
Growth hacker	500 000	55%	100%	100%	100%	100%	100%
Support/opplæring	350 000	0%	100%	200%	500%	700%	900%
Salg/marked	500 000	0%	100%	200%	200%	200%	200%
Designer	600 000	0%	0%	100%	100%	100%	100%
Antall ansatte		2	5	10	14	17	19
Lønnskostnader		875 000	2 310 000	4 960 000	6 610 000	7 910 000	8 610 000
Lønnskostnader etter lønnsøkning	3%	875 000	2 379 300	5 262 064	7 222 925	8 902 775	9 981 350
Sosiale kostnader	30%	262 500	713 790	1 578 619	2 166 878	2 670 832	2 994 405
Totale lønnskostnader		1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755

Beregning av andre driftskostnader per år

Andre driftskostnader	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utviklingskostnader:						
Utvikling av programvare	200 000	0	0	0	0	0
Videreutvikling	100 000	0	0	0	0	0
Supportløsning	0	20 000	30 000	50 000	55 000	60 000
Videoer	20 000	22 000	24 000	26 000	28 000	30 000
Totale utviklingskostnader	320 000	42 000	54 000	76 000	83 000	90 000
Markedsføringskostnader:						
Nettside	10 000	40 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Annonsering digitalt	30 000	50 000	60 000	70 000	60 000	50 000
Messedeltakelse	10 000	20 000	30 000	40 000	50 000	55 000

PR-rådgiver	80 000	82 000	20 000	22 000	24 000	26 000
Totale markedsføringskostnader	130 000	192 000	115 000	137 000	139 000	136 000
<i>Faste driftskostnader:</i>						
Husleie inkl. felleskostnader	30 000	96 000	250 000	300 000	400 000	450 000
Reiser	30 000	50 000	70 000	100 000	150 000	170 000
Utstyrsleie (servere)	20 000	40 000	50 000	70 000	100 000	120 000
Regnskapstjenester	30 000	40 000	41 000	42 500	44 000	45 500
Revisor	15 000	30 000	32 000	34 000	36 000	38 000
Jurist	5 000	20 000	40 000	50 000	60 000	70 000
Annen rådgivning	10 000	15 000	16 000	17 000	18 000	19 000
Småanskaffelser og utstyr	5 000	15 000	30 000	30 000	30 000	40 000
Annet	10 000	20 000	20 000	20 000	20 000	30 000
Totale faste driftskostnader	155 000	326 000	549 000	663 500	858 000	982 500
Sum	605 000	560 000	718 000	876 500	1 080 000	1 208 500
Usikkerhetspåslag 20%	121 000	112 000	143 600	175 300	216 000	241 700
Totale andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200

8.3 Vedlegg 3: Beregninger i følsomhetsanalysen

Beregning av resultat ved minus 20 prosent endring i antall solgte enheter

Andel av målsettingen som skal dekkes hvert år:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Norge	128	258	652	1 055	1 333	1 348
USA	0	518	1 566	5 257	8 470	10 661
Sum	128	776	2 218	6 312	9 803	12 009

Antall betalende brukere per år ved en periodisering:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Norge	64	193	455	853	1 194	1 340
USA	0	259	1 042	3 411	6 863	9 566
Sum	64	452	1 497	4 265	8 057	10 906

Resultatbudsjett ved minus 20 prosent endring i antall solgte enheter:

	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Salgsinntekt	114 074	828 390	2 812 724	8 212 112	15 902 092	22 062 502
Variable kostnader	34 222	248 517	843 817	2 463 634	4 770 628	6 618 751
Dekningsbidrag	79 852	579 873	1 968 907	5 748 478	11 131 465	15 443 751
<i>Personalkostnader:</i>						
Lønnskostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
Totalt personalkostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	320 000	42 000	54 000	76 000	83 000	90 000
Markedsføringskostnader	130 000	192 000	115 000	137 000	139 000	136 000
Faste driftskostnader	155 000	326 000	549 000	663 500	858 000	982 500
Sum andre driftskostnader	605 000	560 000	718 000	876 500	1 080 000	1 208 500
Usikkerhetspåslag 20%	121 000	112 000	143 600	175 300	216 000	241 700
Totalt andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200
Driftsresultat	-1 783 648	-3 185 217	-5 733 376	-4 693 125	-1 738 142	1 017 797
Skatt (28%)						284 983
Årsresultat (foreløpig)	-1 783 648	-3 185 217	-5 733 376	-4 693 125	-1 738 142	732 814

Beregning av resultat ved pluss 20 prosent endring i antall solgte enheter

Andel av målsettingen som skal dekkes hvert år:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Norge	191	387	978	1 582	2 000	2 022
USA	0	778	2 349	7 885	12 705	15 992
Sum	191	1 165	3 327	9 468	14 704	18 014

Antall betalende brukere per år ved en periodisering:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Norge	96	289	683	1 280	1 791	2 011
USA	0	389	1 563	5 117	10 295	14 348
Sum	96	678	2 246	6 397	12 086	16 359

Resultatbudsjett ved pluss 20 prosent endring i antall solgte enheter:

	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Salgsinntekt	171 112	1 242 585	4 219 086	12 318 168	23 853 139	33 093 753
Variable kostnader	51 333	372 776	1 265 726	3 695 450	7 155 942	9 928 126
Dekningsbidrag	119 778	869 810	2 953 360	8 622 717	16 697 197	23 165 627
<i>Personalkostnader:</i>						
Lønnskostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
Totale personalkostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	320 000	42 000	54 000	76 000	83 000	90 000
Markedsføringskostnader	130 000	192 000	115 000	137 000	139 000	136 000
Faste driftskostnader	155 000	326 000	549 000	663 500	858 000	982 500
Sum andre driftskostnader	605 000	560 000	718 000	876 500	1 080 000	1 208 500
Usikkerhetspåslag 20%	121 000	112 000	143 600	175 300	216 000	241 700
Total andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200
Driftsresultat	-1 743 722	-2 895 280	-4 748 923	-1 818 886	3 827 590	8 739 673
Skatt (28%)					1 071 725	2 447 108
Årsresultat (foreløpig)	-1 743 722	-2 895 280	-4 748 923	-1 818 886	2 755 865	6 292 564

Beregning av resultat ved minus 20 prosent endring i pris

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Salgsinntekt	114 074	828 390	2 812 724	8 212 112	15 902 092	22 062 502
Variable kostnader	34 222	248 517	843 817	2 463 634	4 770 628	6 618 751
Dekningsbidrag	79 852	579 873	1 968 907	5 748 478	11 131 465	15 443 751
<i>Personalkostnader:</i>						
Lønnskostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
Totale personalkostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	320 000	42 000	54 000	76 000	83 000	90 000
Markedsføringskostnader	130 000	192 000	115 000	137 000	139 000	136 000
Faste driftskostnader	155 000	326 000	549 000	663 500	858 000	982 500
Sum andre driftskostnader	605 000	560 000	718 000	876 500	1 080 000	1 208 500
Usikkerhetspåslag 20%	121 000	112 000	143 600	175 300	216 000	241 700
Total andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200

Driftsresultat	-1 783 648	-3 185 217	-5 733 376	-4 693 125	-1 738 142	1 017 797
Skatt (28%)						284 983
Årsresultat (foreløpig)	-1 783 648	-3 185 217	-5 733 376	-4 693 125	-1 738 142	732 814

Beregning av resultat ved pluss 20 prosent endring i pris

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Salgsinntekt	171 112	1 242 585	4 219 086	12 318 168	23 853 139	33 093 753
Variable kostnader	51 333	372 776	1 265 726	3 695 450	7 155 942	9 928 126
Dekningsbidrag	119 778	869 810	2 953 360	8 622 717	16 697 197	23 165 627
<i>Personalkostnader:</i>						
Lønnskostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
Totale personalkostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	320 000	42 000	54 000	76 000	83 000	90 000
Markedsføringskostnader	130 000	192 000	115 000	137 000	139 000	136 000
Faste driftskostnader	155 000	326 000	549 000	663 500	858 000	982 500
Sum andre driftskostnader	605 000	560 000	718 000	876 500	1 080 000	1 208 500
Usikkerhetspåslag 20%	121 000	112 000	143 600	175 300	216 000	241 700
Total andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200
Driftsresultat	-1 743 722	-2 895 280	-4 748 923	-1 818 886	3 827 590	8 739 673
Skatt (28%)					1 071 725	2 447 108
Årsresultat (foreløpig)	-1 743 722	-2 895 280	-4 748 923	-1 818 886	2 755 865	6 292 564

Beregning av resultat ved minus 20 prosent endring i lønnskostnader

	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Salgsinntekt	142 593	1 035 488	3 515 905	10 265 140	19 877 615	27 578 128
Variable kostnader	42 778	310 646	1 054 772	3 079 542	5 963 285	8 273 438
Dekningsbidrag	99 815	724 842	2 461 134	7 185 598	13 914 331	19 304 689
<i>Personalkostnader:</i>						
Lønnskostnader	910 000	2 474 472	5 472 547	7 511 842	9 258 886	10 380 604
Totale personalkostnader	910 000	2 474 472	5 472 547	7 511 842	9 258 886	10 380 604
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	320 000	42 000	54 000	76 000	83 000	90 000
Markedsføringskostnader	130 000	192 000	115 000	137 000	139 000	136 000

Faste driftskostnader	155 000	326 000	549 000	663 500	858 000	982 500
Sum andre driftskostnader	605 000	560 000	718 000	876 500	1 080 000	1 208 500
Usikkerhetspåslag 20%	121 000	112 000	143 600	175 300	216 000	241 700
Total andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200
Driftsresultat	-1 536 185	-2 421 630	-3 873 013	-1 378 045	3 359 445	7 473 886
Skatt (28%)					940 645	2 092 688
Årsresultat	-1 536 185	-2 421 630	-3 873 013	-1 378 045	2 418 801	5 381 198

Beregning av resultat ved pluss 20 prosent endring i lønnskostnader

	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Salgsinntekt	142 593	1 035 488	3 515 905	10 265 140	19 877 615	27 578 128
Variable kostnader	42 778	310 646	1 054 772	3 079 542	5 963 285	8 273 438
Dekningsbidrag	99 815	724 842	2 461 134	7 185 598	13 914 331	19 304 689
<i>Personalkostnader:</i>						
Lønnskostnader	1 365 000	3 711 708	8 208 820	11 267 764	13 888 329	15 570 906
Totale personalkostnader	1 365 000	3 711 708	8 208 820	11 267 764	13 888 329	15 570 906
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	320 000	42 000	54 000	76 000	83 000	90 000
Markedsføringskostnader	130 000	192 000	115 000	137 000	139 000	136 000
Faste driftskostnader	155 000	326 000	549 000	663 500	858 000	982 500
Sum andre driftskostnader	605 000	560 000	718 000	876 500	1 080 000	1 208 500
Usikkerhetspåslag 20%	121 000	112 000	143 600	175 300	216 000	241 700
Total andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200
Driftsresultat	-1 991 185	-3 658 866	-6 609 286	-5 133 966	-1 269 998	2 283 584
Skatt (28%)						639 403
Årsresultat	-1 991 185	-3 658 866	-6 609 286	-5 133 966	-1 269 998	1 644 180

Beregning av resultat ved minus 20 prosent endring andre driftskostnader

	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Salgsinntekt	142 593	1 035 488	3 515 905	10 265 140	19 877 615	27 578 128
Variable kostnader	42 778	310 646	1 054 772	3 079 542	5 963 285	8 273 438
Dekningsbidrag	99 815	724 842	2 461 134	7 185 598	13 914 331	19 304 689
<i>Personalkostnader</i>						
Lønnskostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
Totale personalkostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	256 000	33 600	43 200	60 800	66 400	72 000

Markedsføringskostnader	104 000	153 600	92 000	109 600	111 200	108 800
Faste driftskostnader	124 000	260 800	439 200	530 800	686 400	786 000
Sum andre driftskostnader	484 000	448 000	574 400	701 200	864 000	966 800
Usikkerhetspåslag 20%	96 800	89 600	114 880	140 240	172 800	193 360
Total andre driftskostnader	580 800	537 600	689 280	841 440	1 036 800	1 160 160
Driftsresultat	-1 618 485	-2 905 848	-5 068 829	-3 045 645	1 303 924	5 168 775
Skatt (28%)					365 099	1 447 257
Årsresultat (foreløpig)	-1 618 485	-2 905 848	-5 068 829	-3 045 645	938 825	3 721 518

Beregning av resultat ved pluss 20 prosent endring i andre driftskostnader

	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Salgsinntekt	142 593	1 035 488	3 515 905	10 265 140	19 877 615	27 578 128
Variable kostnader	42 778	310 646	1 054 772	3 079 542	5 963 285	8 273 438
Dekningsbidrag	99 815	724 842	2 461 134	7 185 598	13 914 331	19 304 689
<i>Personalkostnader</i>						
Lønnskostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
Totale personalkostnader	1 137 500	3 093 090	6 840 683	9 389 803	11 573 607	12 975 755
<i>Andre driftskostnader</i>						
Utviklingskostnader	384 000	50 400	64 800	91 200	99 600	108 000
Markedsføringskostnader	156 000	230 400	138 000	164 400	166 800	163 200
Faste driftskostnader	186 000	391 200	658 800	796 200	1 029 600	1 179 000
Sum andre driftskostnader	726 000	672 000	861 600	1 051 800	1 296 000	1 450 200
Usikkerhetspåslag 20%	145 200	134 400	172 320	210 360	259 200	290 040
Total andre driftskostnader	871 200	806 400	1 033 920	1 262 160	1 555 200	1 740 240
Driftsresultat	-1 908 885	-3 174 648	-5 413 469	-3 466 365	785 524	4 588 695
Skatt (28%)					219 947	1 284 835
Årsresultat (foreløpig)	-1 908 885	-3 174 648	-5 413 469	-3 466 365	565 577	3 303 860