



Hvordan kan norske bedrifter lykkes internasjonalt?

En casestudie av internasjonaliseringsprosessen til innovative og nyetablerte bedrifter

Malgorzata W. Zietek og Victoria Hoen

Veileder: Lasse B. Lien

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon

Økonomisk styring og Strategi og ledelse

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

Denne masterutredningen er skrevet i forbindelse med vår masterstudie i økonomi og administrasjon på Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor masterprofilene Økonomisk styring (BUS) og Strategi og ledelse (STR), og har et omfang på 30 studiepoeng.

Internasjonalisering er et tema vi begge synes er spennende, og dermed grep vi muligheten da DNB ønsket at noen studenter skulle skrive en masteroppgave om hvordan norske bedrifter kan lykkes internasjonalt. Vi vil dermed takke vår kontakt hos DNB for hennes hjelp til å finne relevante bedrifter, og ved at vi fikk muligheten til å intervju bedrifter fra deres kundebase.

Videre vil vi rette en stor takk til våre casebedrifter, Plug og Saga Robotics, for deres engasjement, og at de tok seg tid til å bidra til vår masteroppgave i sin travle hverdag. Intervjuobjektene har kommet med mange relevante opplysninger, som har vært svært verdifulle i besvarelsen av vår problemstilling. Vi vil også takke den britiske ambassaden i Norge som hjalp oss med informasjon om markedet i UK.

Til slutt vil vi takke vår veileder Lasse B. Lien som har hjulpet oss med små og store spørsmål rundt masterutredningen.

Bergen, Desember 2023

Malgorzata W. Zietek

Victoria Hoen

Sammendrag

Regjeringen har et mål om at norske bedrifter skal øke sin eksport til utlandet, men det er i den sammenheng viktig å også ta hensyn til fysisk etablering i utlandet. Det er fordi mange norske bedrifter velger en kombinasjon av eksport og direkte investering når de går internasjonalt. I denne masteroppgaven undersøker vi dermed internasjonaliseringsprosessen til norske innovative, nyetablerte bedrifter som etablerer seg i UK. Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan bedriftene kan lykkes i utlandet med ulikt ressursgrunnlag og gjennom valg av ulike inngangsstrategier.

Oppgaven er basert på en casestudie, hvor vi har gjennomført semi-strukturerte intervjuer med fire ansatte fra hver av de to casebedriftene: Saga Robotics og Plug. For å få bedre oversikt over markedet bedriftene har etablert seg i, har vi også intervjuet en rådgiver fra den britiske ambassaden.

Studien baserer seg på teorier om internasjonaliseringsprosessen, inngangsstrategier og etableringsbarrierer. Det er gjort mye forskning på temaene, men flere av teoriene er ikke tilpasset det globale samfunnet vi har i dag. Vi vil dermed komme med et bidrag til teorien for å kunne se teoriene i lys av økt globalisering.

Gjennom studien har vi avdekket at valget av inngangsstrategi baserer seg på hvilke ressurser bedriften sitter på, og egenskapene til bedriften. Funnene viser at ingen inngangsstrategi er bedre enn den andre, men heller at hver enkelt bedrift må identifisere sine ferdigheter og svakheter, og dermed kunne ta et fornuftig valg av inngangsstrategi. Studien viser også viktigheten av nettverket rundt bedriften. Det viser seg at nettverket er såpass viktig, at det virker å være umulig å internasjonalisere seg uten å ha en relasjon med noen i målmarkedet.

Begge bedriftene har innovative produkter, og har dermed få konkurrenter. De har møtt på relativt lave etableringsbarrierer, men utfordringen har vært at de selv må bane vei i markedet. Gjennom korrekt valg av inngangsstrategi og gode nettverk, kan man få tilgang til de ressursene man mangler, og man er da bedre rustet til å håndtere etableringsbarrierene. Bedriftene opplever et konkurransefortrinn i dag, men siden markedet er umodent og under utvikling, gjenstår det å se om Plug og Saga Robotics beholder denne posisjon på sikt.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	8
1.2 PROBLEMSTILLING	9
1.3 DISPOSISJON FOR OPPGAVEN	9
2. TEORIGRUNNLAG	11
2.1 DEFINISJONER	11
2.1.1 <i>Ekspansjon</i>	11
2.1.2 <i>Internasjonalisering og globalisering</i>	11
2.2 INTERNASJONALISERINGSPROSESSEN	11
2.2.1 <i>Økonomisk tilnærming</i>	12
2.2.2 <i>Prosesstilnærmingen</i>	13
2.2.3 <i>Born global</i>	14
2.2.4 <i>Nettverksmodellen</i>	17
2.3 INNGANGSSTRATEGIER.....	19
2.3.1 <i>Definisjon av inngangsstrategier</i>	19
2.3.2 <i>Ulike typer inngangsstrategier</i>	20
2.3.3 <i>Valg av inngangsstrategi</i>	23
2.4 ETABLERINGSBARRIERER	24
2.4.1 <i>Definisjon</i>	24
2.4.2 <i>Porters femfaktormodell</i>	24

2.4.3	<i>Det ressursbaserte synet</i>	28
2.4.4	<i>Blue Ocean</i>	29
2.4.5	<i>Ressursanskaffelseskostnader</i>	30
2.5	OPPSUMMERING AV TEORI	31
2.6	VÅRT BIDRAG TIL TEORIEN	32
3.	CASEBEDRIFTENE	33
3.1	PLUG	33
3.2	SAGA ROBOTICS.....	33
3.3	DEN BRITISKE AMBASSADEN OG MARKEDET I STORBRITANNIA	34
4.	METODE	35
4.1	FORSKNINGSDESIGN.....	35
4.1.1	<i>Forskningsstrategi</i>	36
4.2	HVORDAN VI KOM I KONTAKT MED BEDRIFTENE	36
4.3	UTVALG	37
4.4	DATAINNSAMLING	38
4.5	DATAANALYSE	39
4.6	DATAKVALITET.....	41
4.6.1	<i>Reliabilitet</i>	41
4.6.2	<i>Validitet</i>	42
4.6.3	<i>Overførbarhet</i>	42
4.7	ETIKK.....	43
5.	PRESENTASJON AV FUNN	44
5.1	KARAKTERISTIKA	44
5.1.1	<i>Tidspunktet for ekspansjon</i>	44
5.1.2	<i>Forretningsmodellen</i>	45

5.2	MARKED OG KONKURRANSEBILDE	46
5.2.1	<i>Motiver for ekspansjon</i>	46
5.2.2	<i>Hvorfor UK?</i>	47
5.2.3	<i>Konkurrenter</i>	49
5.3	RESSURSER.....	52
5.3.1	<i>Interne ressurser</i>	52
5.3.2	<i>Eksterne ressurser</i>	54
5.4	ETABLERINGSBARRIERER	56
5.5	INNGANGSSTRATEGI.....	60
5.5.1	<i>Forberedelser</i>	60
5.5.2	<i>Valg av strategi</i>	62
5.5.3	<i>Alternative inngangsstrategier</i>	65
5.6	GÅR DET SOM ØNSKET MED CASEBEDRIFTENE?	67
6.	DISKUSJON	69
6.1	INTERNASJONALISERINGSPROSESSEN	69
6.1.1	<i>Tradisjonell tilnærming eller born global?</i>	69
6.1.2	<i>Nettverksmodellen</i>	71
6.2	INNGANGSSTRATEGIER.....	73
6.2.1	<i>Joint venture</i>	73
6.2.2	<i>Heleid datterselskap</i>	74
6.3	ETABLERINGSBARRIERER	75
6.3.1	<i>Porters modell</i>	75
6.3.2	<i>Blue Ocean</i>	79
6.3.3	<i>Det ressursbaserte synet</i>	80

6.3.4	<i>Ressursanskaffelseskostnad</i>	80
6.3.5	<i>Oppsummering</i>	81
7.	KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING	84
7.1	KONKLUSJON	84
7.2	VIDERE FORSKNING	85
	LITTERATURLISTE	86
8.	VEDLEGG	92
8.1	INTERVJUGUIDE	92
8.1.1	<i>Intervjuguide for Plug og Saga Robotics</i>	92
8.1.2	<i>Intervjuguide britiske ambassade</i>	95
8.2	SAMTYKKEERKLÆRING.....	96

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I Hurdalsplattformen fra 2021 kommer det frem at regjeringen har et mål om at norsk eksport, eksklusiv olje og gass, skal øke med 50 % innen 2030 (Regjeringen, 2022). I 2022 var den samlede eksporten fra Norge på 3 100 milliarder kroner, noe som er en økning med 76 % fra 2021 (Menon Economics, 2023). Her må man imidlertid ta høyde for økt etterspørsel etter olje og gass etter sanksjonene mot Russland. Olje og gass står for den største andelen av norsk eksport. Eksport av varer og tjenester som andel av BNP, er et mål for å vise hvor viktig eksport er for økonomien til landet. For Norge ligger denne på 32 % eksklusiv olje og gass, 56 % inklusiv olje og gass. Dette viser at Norge er svært avhengig av eksport fra olje- og gass-sektoren. Med tanke på klimakrisen, kan man ikke lene seg på eksportinntektene fra olje og gass i all fremtid. Norge må dermed satse på mer bærekraftige næringer, som kan erstatte olje- og gassinntektene.

Hvis en norsk bedrift starter et selvstendig datterselskap i utlandet, vil ikke bedriften få eksportinntekter, men utenlandsinntekter (Menon Economics, 2023). De er dermed ikke inkludert i tallene for eksport. Norske datterselskaper i utlandet omsatte for til sammen 1 433 milliarder i 2021 (SSB, 2023). Av de 4 157 norske datterselskapene som opererte i utlandet i 2021, så var 3 037 av de i Europa. Det viser at Europa er et viktig marked for norske bedrifter.

Mange norske bedrifter velger en internasjonaliseringsstrategi hvor de kombinerer det å eksportere fra Norge og ha et datterselskap etablert i utlandet (Menon Economics, 2023). Det er for å for eksempel ha service- og salgskontorer nærmere kunden for å kunne følge dem opp etter kjøp. Det resulterer i at deler av bedriftens inntekter vil komme tilbake til Norge, mens noe vil bli igjen i det utenlandske markedet. Det er naturlig at regjeringen ønsker økt eksport da det gir økte inntekter for Norge, men man må forvente at man også må dele noen av inntektene med andre land, da norske virksomheter ofte etablerer datterselskaper i utlandet i tillegg til å eksportere.

For at norske bedrifter skal kunne nå de målene regjeringen har satt, og skape verdi i utlandet, er det en fordel at de er godt forberedt på hva som møter dem og hvordan de kan lykkes.

1.2 Problemstilling

Med denne studien ønsker vi å belyse hvordan norske bedrifter kan lykkes i utlandet. Vi vil dermed utforske følgende problemstilling:

Hvordan kan norske nyetablerte, innovative bedrifter benytte ulike inngangsstrategier for å maksimere sannsynligheten for å lykkes i utlandet, med ulikt ressursgrunnlag?

For å svare på denne problemstillingen vil vi utføre en casestudie hvor vi sammenligner internasjonaliseringsprosessen til to bedrifter. Bedriftene har ekspandert til samme geografiske marked, ekspandert rundt samme tid, men den ene er et datterselskap av en større bedrift og den andre er en start-up. Plug som er datterselskap av Eviny, får dermed tilgang til deres ressurser. Saga Robotics er en start-up og er dermed avhengig av å tilegne seg alle ressursene på egen hånd. Begge bedriftene har innovative produkter. Vi vil dermed med denne oppgaven kunne observere hvordan man kan lykkes internasjonalt når man har få konkurrenter, men også at teknologien ikke er kjent for markedet.

Vi ønsker med denne studien å komme med et bidrag til litteraturen på internasjonalisering. Med vår casestudie kan andre norske bedrifter med lignende karakteristika og marked, kunne få et innblikk i hva slags strategi de burde velge når de skal gå internasjonalt.

1.3 Disposisjon for oppgaven

I kapittel 2 vil vi gå gjennom litteraturen som omhandler internasjonaliseringsprosessen, og videre gå inn på inngangsstrategier og etableringsbarrierer. Vi vil belyse både tradisjonelle teorier, og nyere og oppdaterte teorier som forsøker å gjenspeile nåtidens bedrifter.

I kapittel 3 tar vi for oss en beskrivelse av casebedriftene og markedet de opererer i.

Videre i kapittel 4 vil vi ta for oss metoden vi har brukt for å besvare problemstillingen. Vi vil gå gjennom forskningsdesignet, hvordan vi har samlet inn data og hvorvidt våre funn er gyldige, pålitelige og overførbare.

I kapittel 5 går vi gjennom de svarene vi har fått fra intervjuobjektene, og kategorisere de etter hensiktsmessige temaer.

Deretter vil vi i kapittel 6 diskutere de funnene vi har fått fra intervjuobjektene, og sammenligne hvorvidt funnene samsvarer med litteraturen beskrevet i kapittel 2.

Til slutt vil vi i kapittel 7 komme med en konklusjon på vår problemstilling og hvordan man kan forske videre på temaet.

2. Teorigrunnlag

2.1 Definisjoner

2.1.1 Ekspansjon

Med ekspansjon menes det at en bedrift øker antall produktmarkeder den konkurrerer i (Lien & Jakobsen, 2015). Det er ulike former for ekspansjon, nemlig vertikal ekspansjon, diversifisering eller geografisk ekspansjon. Geografisk ekspansjon innebærer at man entrer nye markeder, enten innenlands eller utenlands. Hvis en bedrift bestemmer seg for å ekspandere utenlands, kalles ekspansjonen for internasjonalisering.

2.1.2 Internasjonalisering og globalisering

Begrepene internasjonalisering og globalisering er begreper som ofte brukes om hverandre, men som har ulik betydning. Internasjonalisering kan defineres som å gjøre forretning i flere land, men ofte begrenset til en spesifikk region (Hollensen, 2020). Videre definerer Hollensen (2020) globalisering som at bedrifter kjøper, selger og produserer produkter eller tjenester i de fleste land rundt om i verden. Forskjellen mellom disse begrepene er dermed at internasjonalisering handler om en bedrifts beslutning om å gå internasjonalt, mens globalisering er selve tendensen om at landegrenser hvikes ut, og man får lettere tilgang til utenlandske markeder.

2.2 Internasjonaliseringsprosessen

Internasjonalisering har blitt belyst med ulike teorier opp gjennom årene. Man begynte å forske på internasjonal forretning da man så at bedrifter begynte å foreta utenlandske direkte investeringer istedenfor handel (Buckley & Lessard, 2005). Utenlandske direkte investeringer betyr at man investerer i utlandet og har kontroll over investeringen (Lagendijk & Hendriks, 2009). Ifølge OECD (2009) så regnes investeringen som en direkte investering, hvis investoren har minst 10 % eierskap i et utenlandsk foretak.

Teori om internasjonaliseringsprosesser kan kategoriseres i to ulike tilnærminger; økonomisk tilnærming og prosessstilnærming, som også kan kalles atferdstilnærming (Benito & Welch, 1994). I senere tid har disse tilnærmingene blitt oppdatert, og det har vokst frem

nye teorier og konsepter for å forklare internasjonaliseringssprosessene til bedrifter. Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for Dunning sin eklektiske tilnærming, Uppsalamodellen, born globals og nettverksteorien.

2.2.1 Økonomisk tilnærming

Dunning sin eklektiske teori er en av de økonomiske tilnærmingene til internasjonalisering (Seifert & Machado-da-Silva, 2007). Det eklektiske paradigmet er et generelt rammeverk for å forklare mønstret og omfanget av både utenlandsk produksjon som utføres av et lands eget selskap, og innenlandsproduksjon eid eller kontrollert av utenlandske selskaper (Dunning & Lundan, 2008).

Paradigmet omfatter ulike forklaringer på verdiskapende aktiviteter som en virksomhet utfører i utlandet (Dunning, 2001). Den baserer seg på et OLI-rammeverk, der O står for «ownership», L for «location» og I for «internalization» (Dunning & Lundan, 2008). En bedrift som har tilgang til visse eiendeler som ikke er like tilgjengelige for et annets lands bedrift, vil ha O-fordeler. Eierskapsfordelene (O) vil dermed kunne kompensere for *liability of foreignness* (Benito & Gripsrud, 1992). *Liability of foreignness* kan forklares som ulempen med å være en utenlandsk aktør i markedet (Zaheer, 1995). Bedriften må dermed ha en bedriftsspesifikk fordel for å veie opp for byrden av å være en utenlandsk aktør i andre bedrifters hjemmemarked. Lokasjonsfordeler (L) oppnås når det er lønnsomt for en bedrift å lokalisere sin produksjon, eller deler av den, i utenlandske markeder, for eksempel på grunn av arbeidskraft, transport og kommunikasjon (Dunning, 1998). Hvis det ikke anses som lønnsomt, vil det være mer egnet å eksportere enn å investere i det aktuelle markedet. Internaliseringsfordelene (I) tilsier at det er lønnsomt å eie sine ressurser istedenfor å selge dem eller selge retten til å bruke dem i det utenlandske markedet. Gitt at en bedrift har OLI-fordeler, vil det også være avgjørende at bedriften mener den utenlandske produksjonen er i samsvar med de langsiktige målene til virksomhetens interessenter (Dunning & Lundan, 2008).

Dunning har senere oppdatert sin teori grunnet drastiske endringer i den globale økonomien, som har påvirket evnene og strategiene til multiinternasjonale selskaper (Dunning, 1998). Multiinternasjonale selskaper fokuserer i større grad på lokasjoner som gir de beste

økonomiske og institusjonelle fasilitetene for at deres kjernekompetanse kan kunne utnyttet mest effektivt.

2.2.2 Prosesstilnærmingen

Prosesstilnærmingen av internasjonalisering fokuserer på hvordan internasjonal erfaring påvirker tempoet og retningen av internasjonaliseringen (Hermannsdottir, 2008). En sentral del av prosesstilnærmingen er viktigheten av organisasjonskunnskap i internasjonaliseringsprosessen (Johanson & Vahlne, 1977).

Uppsalamodellen er en modell som ønsker å forklare hvordan bedrifter velger å entre et internasjonalt marked og hvorfor de velger det markedet de velger (Johanson & Vahlne, 1977). Studien bak modellen observerte om hvordan svenske produksjonsbedrifter gikk internasjonalt. Johanson og Vahlne (1977) observerte da at de svenske bedriftene valgte markeder som hadde liten psykisk avstand. Psykisk avstand defineres som faktorer som gjør det vanskelig å forstå utenlandske miljøer (Johanson & Vahlne, 2009). Bedrifter velger gjerne å entre et marked med liten psykisk avstand, og deretter gradvis velger de markedene med større psykisk avstand. Dette kan forklares ved *liability of foreignness*. Jo større psykisk avstand, desto større er byrden av å være en utenlandsk aktør.

Når bedriftene skulle velge hvordan de ville entre nye markeder, valgte mange å begynne med eksport til det utenlandske markedet (Hollensen, 2020). Det var sjeldent at virksomhetene gikk rett inn i nye markeder med en salgsavdeling eller produserende datterselskap. Heleide eller delvis eide operasjoner var først etablert etter flere år med eksport til samme marked. Når bedriftene gikk videre fra å eksportere, begynte mange å benytte seg av mellommenn, ofte agenter, som representerte de svenske selskapene i de utenlandske markedene (Johanson & Vahlne, 2009). Etter hvert som selskapet vokste, tok de over for agentene og begynte å produsere i det utenlandske markedet for å overvinne handelsbarrierer.

Eriksson et al. (1997) har funnet ut at mangel på institusjonell markedskunnskap og mangel på forretningskunnskap påvirker de opplevde kostnadene ved internasjonalisering. Manglende institusjonell markedskunnskap, det vil si språk, lover og regler, kan knyttes til faktorer relatert til psykisk avstand og til *liability of foreignness*. Mangelen på forretningskunnskap er relatert til bedriftens forretningsmiljø, som består av bedrifter de gjør, eller prøver å gjøre forretninger med, og relasjonene dem imellom. Manglende

forretningskunnskap forsterker *liability of outsidership*, hvor man blir stående utenfor nettverkene som finnes i markedet.

Uppsalamodellen har fått kritikk for at den er for deterministisk og at den har begrenset verdi (Reid, 1983; Turnbull, 1987, sitert i Madsen & Servais, 1997). I nyere tid ser man at bedrifter hopper over steg i etableringskjeden (Hedlund & Kverneland, 1985, sitert i Madsen & Servais, 1997). De begynner å internasjonalisere seg rett etter oppstart, og internasjonaliseringsprosessen går raskere enn før (Oviatt & McDougall, 1994). Hvor bedrifter etablerer seg i utlandet har også endret seg ved at det ikke lenger korrelerer med psykisk avstand (Madsen & Servais, 1997). Uppsalamodellen tilsier at bedrifter internasjonaliserer seg sakte og inkrementelt på grunn av mangel på internasjonal kunnskap, noe som ikke ser ut til å stemme overens med utviklingen av hvordan bedrifter ekspanderer internasjonalt i senere år.

2.2.3 Born global

I nyere tid har det kommet en rekke fremskritt innen informasjon-, kommunikasjon-, produksjon-, og logistikkteknologi (Knight & Cavusgil, 2004). Globalisering har gitt et forretningsmiljø der unge bedrifter i større grad enn før, kan delta aktivt i utenlandske markeder. Det gjør at bedrifter ikke følger de tradisjonelle stegene i internasjonaliseringsprosessen i like stor grad som før (Hollensen, 2020). De velger heller å gå internasjonalt rett fra starten av. Slike bedrifter kan kalles born global. Det finnes mange definisjoner av born globals, men den mest brukte er at det er bedrifter som fra starten av, forsøker å oppnå betydelige konkurransefortrinn fra salg av output i flere land (Oviatt & McDougall, 1994).

Born globals er typisk en liten eller mellomstor bedrift med mindre enn 500 ansatte, salgsinntekter under 100 millioner dollar, men med en banebrytende teknologi og et relativt unikt og innovativt produkt (Hollensen, 2020). Å ha et relativt unikt produkt kan gi born globals mulighet til å få en slags monopolistisk fordel, som er en faktor for internasjonal suksess (Caves, 1977).

Fremveksten av born globals kan forklares ved tre sentrale faktorer: (1) nye markedsforhold, (2) teknologisk utvikling innenfor produksjon, transport og kommunikasjon, og (3) at

personene tilknyttet bedriften har mer sofistikerte evner (Madsen & Servais, 1997). Disse faktorene henger imidlertid ikke sammen. Nye forhold i markedet som ofte trekkes frem er økt spesialisering, og dermed et økt antall nisjemarkeder. Nisjebedriftene må selge til utlandet, da hjemmemarkedet er for lite, og de er avhengig av å selge til flere markeder for å få stor nok inntjening. Det finansielle markedet har også utviklet seg i en global retning, der entreprenører kan søke finansiell støtte over hele verden.

Kunnskap eid av born globals virker å være en kritisk ressurs i internasjonaliseringsprosessen (Knight & Cavusgil, 2004). Ledere i et ungt, internasjonalt orientert selskap burde utvikle kunnskap som både er relativ unik og ikke-imiterbar, for å maksimere bedriftens mulighet til å lykkes internasjonalt. Begrensede ressurser til born globals indikerer at de må lykkes i utenlandske markeder raskere, og ha høy produktivitet og effektivitet. Begrensede ressurser tilsier også at born globals ofte styrer salg gjennom spesialiserte nettverk hvor de ser etter partnere som har kompetanse som er komplementær til deres egen (Hollensen, 2020). Born globals benytter seg ofte av samarbeid og partnerskap for å legge til rette for rask vekst og internasjonalisering.

Studien til Knight og Cavusgil (2004) viste at manglende erfaring, samt mangel på menneskelige, økonomiske og materielle ressurser, ikke er et stort hinder for å oppnå global suksess for unge virksomheter. Unge og mindre bedrifter har en høyere grad av fleksibilitet og smidighet som hjelper de til å lykkes internasjonalt. Dette er noe eldre og mer etablerte konkurrenter mangler.

Internasjonaliseringstilnærmingene mislykkes å gi en forklaring for born globals da kostnadsreduksjon ikke er nøkkelfordringen for dem (Madsen & Servais, 1997). I tillegg har internasjonaliseringsteori et fokus på bedriftsnivå istedenfor på entreprenørene og deres sosiale nettverk (McDougall et al., 1994).

Uppsalamodellen kan også være gjeldene for born globals ved at de streber etter vekst og langsiktig profitt, samtidig som de ønsker å holde risikoen på et lavt nivå (Madsen & Servais, 1997). Men på den andre siden så har born globals en oppfatning om lavere usikkerhet knyttet til internasjonale markeder. Det er fordi entreprenøren og de andre ansatte har tilegnet seg internasjonal kunnskap før bedriften ble startet.

Gripsrud et al. (2015) fant i sin studie av norske bedrifter som går internasjonalt, tre ulike typer nyetablerte bedrifter:

1. Første års eksportører som eksporterer til mer enn to markeder, og som er psykisk lenger unna enn markeder andre bedrifter opererer i.
2. Andre års eksportører som også eksporterer til flere markeder enn de bedriftene som eksporterer senere, men markedene er psykisk nærmere.
3. Bedrifter som eksporter senere. De starter i år tre eller senere. De eksporterer vanligvis til ett marked, og det markedet er psykisk nærme.

Basert på deres studie mener de at definisjonen av born globals bør endres (Gripsrud et al., 2015). De mener man bør dele born globals inn i to ulike kategorier. Den ene er true born globals som eksporterer det året de etablerer bedriften. Den andre er born regionals som inkluderer de som venter ett år før de begynner med internasjonaliseringsprosessen. De vil også velge markeder som er psykisk nærmere enn de true born globals velger. De mener også at bedriftene som bruker tre år på å internasjonalisere seg, og som bare går til ett marked som er psykisk nære, ikke kan kalles born global.

Skulle man inkludert alle definisjonene av born globals, kunne det blitt en oppgave i seg selv. Forskningen på born globals er i en relativ tidlig fase og det er ikke utformet en uniform definisjon eller operasjonalisering av begrepet (Leonidou & Samiee, 2012). Det er mange områder som fortsatt er usikre, da det enten ikke er forsket nok på eller at forskningen ikke har sammenfallende funn.

Sammenligning av tradisjonell prosesstilmærming og born globals

Chetty og Campbell-Hunt (2004) har presentert en oversikt over forskjellene mellom den tradisjonelle prosesstilmærmingen som Uppsalamodellen går under, og born globals.

INTERNASJONALISERINGS-ATTRIBUTTER	TRADISJONELL PROSESSTILNÆRMING	BORN GLOBALS
Hjemmemarked	Hjemmemarked utvikles først	Hjemmemarked er oftest irrelevant
Tidligere internasjonaliseringserfaring	Ingen forventet erfaring på forhånd	Grunnlegger har erfaring innenfor relevante internasjonale markeder
Grad av internasjonalisering	Internasjonale markeder utvikles gradvis	Mange internasjonale markeder utvikles på samme tid
Fart på internasjonalisering	Gradvis	Raskt
Psykisk avstand	Tar hensyn til psykisk avstand	Psykisk avstand er irrelevant
Lære å internasjonalisere	I en fart styrt av evnen til å lære fra opparbeidet erfaring	Læring skjer raskere på grunn av overlegen internasjonal kunnskap
Bedriftsstrategi	Å gå internasjonalt er ikke sentralt i bedriftens strategi	Realisering av konkurransefortrinn krever rask og full internasjonalisering. Produktmarkedet er en nisje
Bruke informasjons- og kommunikasjonsteknologi	Ikke sentralt for internasjonaliseringen	Nøkkelrolle for å kunne nå det globale markedet og for å lære
Nettverk av forretningspartnere	Brukt i tidligere stadier av internasjonaliseringen og blir gradvis erstattet med bedriftens egne ressurser	Rask utvikling av globalrekkevidde, og krever raskt og omfattende nettverk av partnere
Tid å internasjonalisere seg på	Ikke kritisk for å oppnå suksess	Kritisk for å oppnå suksess, gjerne i løpet av få år etter oppstart

Tabell 1: Sammenligning av prosesstilmærmingen og born globals, (Chetty & Campbell-Hunt, 2004)

2.2.4 Nettverksmodellen

Da Johanson og Vahlne (2009) oppdaterte sin teori på internasjonaliseringsprosessen for at den skulle samsvare med nyere tids bedrifter, la de til blant annet nettverk som en viktig del av internasjonaliseringsprosessen. De argumenterer for at eksisterende nettverksrelasjoner har en betydelig innvirkning på hvilket geografisk marked en bedrift velger å gå inn i, og hvilken inngangsstrategi de velger å benytte seg av. Det er fordi nettverkene gjør det mulig å identifisere og utnytte muligheter i større grad.

Relasjonene i nettverkene karakteriseres ved spesifikke nivåer av kunnskap, tillit og engasjement som kan være ujevnt fordelt mellom partene involvert, og det kan derfor være forskjeller på hvordan de bidrar til en vellykket internasjonalisering (Johanson & Vahlne, 2009).

Johanson og Mattson (2015) forsøker å relatere bedrifter sin internasjonaliseringsprosess til industrielle nettverk. Istedenfor at det er en prosess mellom en bedrift og ett eller annet anonymt marked, vil de se på forholdet mellom uavhengige bedrifter som former et nettverk. På bakgrunn av dette har de utformet nettverksmodellen.

I denne modellen er aktørene knyttet til hverandre gjennom å dele relasjoner, behov og evner som formidles gjennom interaksjoner mellom aktørene (Hollensen, 2020). Man ser gjerne nettverk forme seg når samarbeid vil føre til store inntjeninger og der hvor markedsforholdene endrer seg raskt. De er organisert slik at de kan endre nettverket lett ved å fjerne eller legge til aktører. Derfor er nettverk bedre rustet til å møte på raskt endrede forhold i usikre markeder. På den andre siden krever relasjoner innenfor nettverkene mye tid og innsats for å utvikle (Johanson & Mattsson, 2015). Derfor kan det også være vanskelig å bytte ut en motpart i nettverket, hvis man da må bygge en ny relasjon fra begynnelsen av, og man har et komplekst forhold til den eksisterende nettverkspartneren.

Bedrifter ønsker et nettverk med aktører som har komplementære ressurser til deres egne ressurser (Johanson & Mattsson, 2015). Den grunnleggende antakelsen i nettverksmodellen er at hver bedrift er avhengig av ressurser kontrollert av andre bedrifter. Bedriftene får tilgang til disse eksterne ressursene gjennom nettverkposisjonene. Til enhver tid har bedriften en viss posisjon i nettverket. Relasjonene de har, er et resultat av tidligere aktiviteter i nettverket som bedriften selv har utført, men også som andre bedrifter i nettverket har utført. Posisjonen kan da enten gi muligheter eller begrense bedriften i nettverket, avhengig av om man har en sterk eller svak posisjon.

Bytteprosessen i nettverket tilsier at partene tester hvor godt de passer sammen (Johanson & Mattsson, 2015). Denne prosessen er ikke bare en læringsprosess, slik som prosesstilmærmingen tilsier, men også en tilpasningsprosess. I løpet av prosessen dukker det vanligvis opp en rekke problemer, ved at for eksempel partene passer ikke sammen. Partene må da bruke tiden til å tilpasse seg hverandre og jobbe sammen for å utarbeide en tilpasning. Dette er en viktig egenskap ved forholdet. Partene kan for eksempel tilpasse seg hverandre

ved å modifisere produktet eller produksjonsprosessene. Jo mer intensiv bytteprosessen mellom bedriftene er, desto sterkere vil grunnene være til å gjøre tilpasninger.

Det er også risikoer knyttet til oppløsning av nettverk. To av syv forhold mislykkes, selv etter mange år med suksessfull operasjon (Oviatt & McDougall, 1994). Imidlertid selv etter oppløsningen av nettverksforholdet, kunne man se at kunnskapen fortsatt var beskyttet av tidligere samarbeidspartnere og tilliten fortsatt var intakt. Dette viser at selv om risikoen for at samarbeidet mellom partene mislykkes er der, vil man nødvendigvis ikke miste alle fordelene man har oppnådd med nettverket.

2.3 Inngangsstrategier

2.3.1 Definisjon av inngangsstrategier

Inngangsstrategier kan defineres som *“en strukturert måte å entre nye markeder på ved å enten utføre utelukkende markedsføringsoperasjoner (via eksport), eller både markedsførings- og produksjonsoperasjoner, på egen hånd eller i partnerskap med andre”* (Sharma & Erramilli, 2004, s. 2). Inngangsstrategier blir kategorisert på mange forskjellige måter, hvor kategoriseringen oftest baserer seg på graden av ressursforpliktelsen, graden av eierskapet i det nye markedet, eller tidligere internasjonal erfaring (Anderson & Gatignon, 1986; Lien & Jakobsen, 2015; Pan & Tse, 2000; Reve et al., 1999).

Pan og Tse (2000) ser på inngangsstrategier som på et hierarkisk valg. Først avgjøres det om man skal benytte seg av egenkapitalbaserte eller ikke-egenkapitalbaserte inngangsstrategier. Skillet mellom de to klassifiseringene baserer seg på i hvor stor grad bedriften ressursforplikter seg for utenlandsetablering, og i hvor stor skala skal bedriften satse på den (Anderson & Gatignon, 1986; Pan & Tse, 2000). Dette valget er oftest basert på karakteristika til landet man skal ekspandere til (Pan & Tse, 2000). Videre valg foregår innenfor den tidligere valgte kategorien, hvor de egenkapitalbaserte inngangsstrategiene man kan velge er: joint venture eller opprettelsen av et heleid datterselskap (for eksempel greenfield investering eller oppkjøp), og blant ikke-egenkapitalbaserte inngangsstrategier kan man velge: eksport og kontraktuelle samarbeid (for eksempel lisensiering).

Hollensen (2020) deler inngangsstrategier i tre kategorier, nemlig eksport, mellomliggende strategier (for eksempel joint venture, franchising eller lisensiering) og hierarkiske strategier

(som greenfield investering eller oppkjøp). Eksport ansees som den mest fleksible inngangsstrategien. Ved hierarkiske strategier vil morselskapet ha full kontroll over sitt datterselskap i utlandet, mens ved mellomliggende strategier (for eksempel joint venture) vil kontrollen deles med en lokalbasert partner.

I tillegg omtaler litteraturen ofte direkte og indirekte utenlandsinvesteringer (foreign direct investments), som en klassifisering av inngangsstrategier (Dunning, 2008). Som nevnt tidligere, må investoren ha minst 10 % eierskap for at investeringen skal regnes som direkte (OECD, 2009). På bakgrunn av det velger vi å omtale etablering av heleid datterselskap, oppkjøp og joint venture, som direkte investeringer. Eksport omtales som indirekte investering.

2.3.2 Ulike typer inngangsstrategier

I oppgaven ser vi det hensiktsmessig å benytte oss av Hollensen (2020) sin inndeling. Grunnen til det er at Pan og Tse (2000) sin modell fokuserer seg på to-steps valg, hvor valget mellom egenkapitalbasert strategi og ikke-egenkapitalbasert strategi er i stor grad betinget av forhold til landet man skal til. Ettersom vår oppgave fokuserer seg på å se utelukkende på forhold ved inngangsstrategier, ønsker vi å benytte Hollensen (2020) sin oppdeling.

Inngangsstrategier blir derfor inndelt i tre forskjellige kategorier, nemlig: eksport, mellomliggende strategier og hierarkiske strategier. Disse kategoriene varierer med graden av fleksibilitet, kontroll og risiko.

Eksport

Eksport innebærer at bedriften velger «å produsere varene og tjenestene i hjemmemarkedet, eventuelt i et tredje land, og videreselge produktene direkte eller indirekte til målmarkedet» (Hollensen, 2020, s. 333). Med direkte eksport menes det at eksportøren er direkte involvert i eksportprosessen fra hjemmemarkedet, mens med indirekte eksport menes det at bedrifter i målmarkedet er involvert i eksportprosessen.

Eksport er en av de vanligste inngangsstrategiene for små bedrifter, som ikke har så mange ressurser, eller bedrifter med liten internasjonal erfaring (Hollensen, 2020). Denne typen inngangsstrategier blir ofte brukt som det første steget i internasjonaliseringsprosessen, og videre blir utviklet til mer utenlandsbaserte operasjoner.

Hierarkiske inngangsstrategier

Ved å benytte seg av hierarkiske inngangsstrategier, kan bedriften enten kjøpe opp en eksisterende bedrift og videre integrere den som en del av et større konsern, eller stifte et datterselskap, som eies i sin helhet av morselskapet i hjemlandet (Hollensen, 2020). Det er vanlig at bedriftene benytter seg av denne typen strategi hvis de tidligere har erfaring med eksport eller en eller annen form for internasjonalt samarbeid (Reve et al., 1999). Ved ekspansjon gjennom egenetablering får bedriften mulighet til å beholde relativ god kontroll over sine operasjoner i utlandet. Imidlertid er det viktig at morselskapet i hjemmarkedet sørger for god kommunikasjon med datterselskapet i utlandet for å sikre at organisasjonen utvikles i tråd med bedriftens mål og ambisjoner (Hollensen, 2020).

Det å etablere et datterselskap i utlandet er en av de mest kostbare måtene å etablere seg på, ettersom bedriften må bære hele kostnaden og risikoen knyttet til etableringen selv (Okpara & Koumbiadis, 2008). Imidlertid hvis etableringen lykkes, kan det være en av de mest lønnsomme inngangsstrategiene, ettersom bedriften ikke trenger å dele gevinstene med andre parter. Det er derfor viktig at fordelene ved egenetableringen bør være høyere enn ulempene for at denne formen for etablering skal foretrekkes fremfor andre strategier (Reve et al., 1999). I tillegg kan denne typen inngangsstrategi være fordelaktig for bedrifter som sitter på en innovativ, teknologisk kompetanse, som bedriften er avhengig av å beskytte. Etableringen av datterselskapet tillater bedriften å beskytte sin viktigste ressurs, og dermed beholde konkurransefortrinnet i markedet (Okpara & Koumbiadis, 2008).

I noen tilfeller er bedriftene nødt til å stifte eget selskap fremfor å kjøpe opp en eksisterende organisasjon, fordi det er ikke alltid mulig å finne noen egnede samarbeidspartnere i det nye markedet (Hollensen, 2020). Videre kan motiver for å etablere et datterselskap være knyttet til insentiver som blir gitt av landet man skal til. For eksempel tilbyr noen av landene en finansiell støtte i form av ulike tilskudd, subsidier, lån eller lønns- og opplæringstilskudd (Tavares-Lehmann et al., 2016). Dette er særlig relevant for bedrifter som etablerer seg for første gang i utlandet, og når finansiering er ikke lett å skaffe.

En annen utfordring ved egenetablering er knyttet til anskaffelsen av ressurser. Når en aktør vil etablere seg i markedet ved å stifte et datterselskap, må den skaffe alle ressursene på egen hånd (Lien & Jakobsen, 2015). Om nødvendige ressursene ikke kan kjøpes i velfungerende markeder, kan det ta lang tid før disse er på plass. Dette kan gå utover bedriftens vekst og konkurransedyktighet i markedet.

Mellomliggende strategier

Mellomliggende strategier handler om at bedriften velger å entre utenlandske markeder ved å inngå et samarbeid med en lokal partner i utlandet som baserer seg på en gjensidig utveksling av ferdigheter og kunnskap (Hollensen, 2020). Denne formen for inngangsstrategi blir oftest benyttet i situasjoner hvor bedriften besitter en konkurransefordel, men på grunn av manglende ressurser ikke kan etablere seg i markedet alene. Noen av eksempler på mellomliggende strategier er: franchise, lisensiering eller joint venture.

Joint venture blir ofte definert som et partnerskap mellom to eller flere morselskaper som går sammen om å stifte et nytt selskap (Lien & Jakobsen, 2015; Okpara & Koumbiadis, 2008). Eierskap og kontroll over eierrettigheter og operasjoner deles mellom partnere (Okpara & Koumbiadis, 2008). De ulike motivene for å inngå et joint venture, baserer seg på markedsmessige og teknologiske forhold (Haugland, 2004). De markedsmessige forholdene går ut på et ønske om å entre nye utenlandske markeder. Ved inngå et partnerskap med lokal partner, kan bedriften enkelt skaffe seg markedskunnskapen, som ellers ville krevd mye tid og omfattende ressurser (Haugland, 2004; Reve et al., 1999). Joint venture kan også være med på å øke troverdigheten til den nye aktøren i markedet. I tillegg kan bedriftene gjennom joint venture hindre at konkurrentene kommer i veien (Reve et al., 1999). Noen av bedriftene ønsker også å inngå et partnerskap med en partner som tilbyr komplementære produkter, slik at man kan utvide produkttilbudet sitt. Når det gjelder teknologiske forhold, så baserer partnerskapet seg oftest på et ønske om en utveksling av ny teknologi og kompetanse, eller et ønske om å anvende bedriftens teknologiske kompetanse på nye måter (Reve et al. 1999; Haugland 2004).

Hvis man velger joint venture som inngangsstrategi, bidrar det til at bedriftene kan dele på kompetanse og kunnskap, men også på risiko (Haugland, 2004). Ved at denne inngangsstrategien krever mindre ressurser, for eksempel i form av irreversible investeringer, enn de hierarkiske, vil bedriften bli påført mindre tap om etableringen skulle mislykkes. Imidlertid kan det være utfordrende å finne en partner, som har samme mål og ambisjoner som en selv, men som også besitter de komplementære ressurser som man selv mangler (Reve et al, 1999). Lien og Jakobsen (2015) påpeker at det kan være vanskelig og kostbart å vurdere ressursene til partneren, og det kan være utfordrende å bedømme hvor gode ressursene til partneren er, og om den faktisk besitter de ressursene partneren hevder å ha.

Andre utfordringer som også kan oppstå er at målene til partnerbedriften kan endre seg med tiden, og ikke nødvendigvis er sammenfallende med motpartens mål (Hollensen, 2020). I tillegg er det vanlig at bedriftene deler innsatsen likt. Selv om dette er avtalen, kan dette imidlertid avvike i virkeligheten. Dette kan være med på å skape misnøye hvis den ene parten konstant må lede partnerskapet (Reve et al. 1999).

For at denne formen for samarbeid skal være minst mulig problematisk, er det viktig at partene utarbeider detaljerte kontrakter (Lien & Jakobsen, 2015). Det er også viktig å være oppmerksom på at jo mer detaljert kontrakt, jo mindre fleksibel samarbeidet blir til å håndtere uforutsigbare hendelser.

2.3.3 Valg av inngangsstrategi

Inngangsstrategier er en sentral del av internasjonaliseringsprosessen, og det er derfor opp gjennom årene, gjort mange studier på dette temaet med ulike tilnærminger (Werner, 2002). Mange av studiene ser blant annet på hva som avgjør valget av inngangsstrategien og hvilke konsekvenser dette valget vil få på langsikt.

Valget av inngangsstrategier er et produkt av en samlet vurdering av interne faktorer ved bedriften, men også eksterne faktorer (Hollensen, 2020). De interne faktorene er blant annet størrelsen på bedriften, internasjonal erfaring, og produktet eller tjenesten. Hvis bedriften har lite ressurser tilgjengelig, blir det mest naturlige valget å benytte seg av eksport. Dette er vanlig for små- og mellomstore bedrifter, som har lite ressurser i utgangspunktet som kan disponeres i utlandet. Videre vil en høyere grad av internasjonal erfaring i bedriften øke sannsynligheten for suksess i det nye markedet, og dermed vil bedriftene med internasjonal erfaring foretrekke å velge inngangsstrategier som involverer direkte investeringer. Til slutt vil også karakteristika ved produktet påvirke hvilken inngangsstrategi som skal brukes. For eksempel vil bedriftene som tilbyr differensierte produkter foretrekke å etablere seg på egen hånd for å beholde konkurransefortrinnet (Agarwal & Ramaswami, 1992).

De eksterne faktorene er forbundet med forhold i målmarkedet (Hollensen, 2020). For eksempel vil en stor psykisk avstand mellom hjemme- og målmarkedet føre til at bedriftene ikke ønsker å etablere seg gjennom direkte investeringer for å beholde fleksibiliteten til å trekke seg, hvis omstendigheten forandres. I tillegg vil størrelsen på markedet ha en innflytelse på valget av inngangsstrategi. Jo større land og markedsstørrelse, jo større er sannsynligheten for at bedriften velger å etablere seg via et heleid datterselskap eller et joint

venture med majoritetsandel. Dette gir muligheten for bedriften å opprettholde en direkte kontakt i målmarkedet, samt beholde den fulle kontrollen. Imidlertid viser resultatene fra Agarwal & Ramaswami (1992) at selv om bedriftene er villige til å investere i markeder med høyt potensiale, vil de unngå slike markeder hvis de bærer en høy risiko.

2.4 Etableringsbarrierer

I dette delkapitlet skal vi se på etableringsbarrierer. Først skal gjøre rede for definisjoner av etableringsbarrierer. Videre skal vi bruke Porter sitt rammeverk for å beskrive mulige etableringsbarrierer. Vi skal også gå inn på forskjellen mellom Blue og Red Oceans. Til slutt skal vi skrive om det ressursbaserte synet og se på kostander forbundet med etableringen.

2.4.1 Definisjon

I litteraturen om etableringsbarrierer finner vi ulike definisjoner av begrepet. Noen av de ble presentert i artikkelen til McAfee et al. (2004). En av de første definisjonene sier at etableringsbarrierer utgjør den fordelen etablerte bedrifter har fremfor potensielle markedsinntrengere (Bain, 1956, sitert i McAfee et al., 2004). Det gjør at de kan sette prisen over konkurransedyktige nivåer uten å friste nye aktører til å gå inn i markedet. Videre har man en definisjon som innebærer at det finnes etableringsbarrierer i markedet hvis aktører som ønsker å entre et marked må bære en produksjonskostnad, som etablerte bedrifter ikke trenger å gjøre (Stigler 1968, sitert i McAfee et al. 2004).

Det er lite empiriske bevis om etableringsbarrierer (Lutz et al., 2010). Det finnes mange teoretiske modeller, men det er lite empirisk forskning som er gjort på temaet.

2.4.2 Porters femfaktormodell

Porter sin femfaktormodell har som formål å definere konkurransebilde, samt potensiell lønnsomhet i markedet (Porter, 1980). Modellen inneholder fem konkurransekrefter ved markedet som er med på å avgjøre om en bedrift kommer til å oppnå og beholde konkurransefortrinnet. Disse kreftene er: nyetableringer, rivalisering, kundenes forhandlingsmakt, leverandørens forhandlingsmakt og substitutter. Ettersom vår oppgave fokuserer på ekspansjon til et nytt geografisk marked, skal vi utelukkende fokusere på egenskapene knyttet til det.

Om inntrengere enkelt kan gå inn i markedet, avhenger av etableringsbarrierer (Porter, 1980). Etableringsbarrierene er egenskaper ved markedet som gjør at det er kostbart for andre aktører å entre markedet. Størrelsen på kostnaden avhenger av hvor høye etableringskostnadene er (Barney, 2014). Det blir definert syv ulike etableringsbarrierer, nemlig stordriftsfordeler, produktdifferensiering, kostnadsfordeler som er uavhengige av skala, kapitalbehov, kundebyttekostnad, tilgang til distribusjonskanal og lovreguleringer (Porter, 1980). Barrierene som er relevante for vår casestudie vil vi gjøre rede for under.

Stordriftsfordeler

Kort sagt, handler stordriftsfordeler, som også kan betegnes som skalafordeler, om at kostnader blir lavere jo større kvantum som produseres (Porter, 2008). Stordriftsfordeler er et resultat av effektivisering av enkelte operasjoner innad i bedriften heller enn en egenskap til hele bedriften. Operasjoner er ikke utelukkende knyttet til produksjon, men også operasjoner knyttet til for eksempel salg og markedsføring. Stordriftsfordeler kan være et hinder for den nyetablerte ettersom at den må starte med et optimalt kvantum for å være konkurransedyktig overfor sine konkurrenter, eller at bedriften starter med et lite kvantum, og aksepterer konkurranseulempen i etableringsfasen (Porter, 1980)

I bransjer med store stordriftsfordeler vil en nyetablering kunne føre til en kapasitetstilførsel som videre fører til et fall i prisen (Lien & Jakobsen, 2015). Dette bidrar til at lønnsomheten i bransjen synker, noe som gjør markedet mindre attraktivt for potensielle inntrengere. Dette er også en trussel mot de etablerte, som gjør at det er stor sjanse for at en nyetablering vil utløse en aggressiv respons (Porter, 1980).

Produktdifferensiering

Produktdifferensiering innebærer at etablerte aktører har en merkevare eller kundelojalitet, som inntrengere ikke har (Barney, 2014). Det å bygge merkevare og kundelojalitet over tid, krever store investeringer fra nyetablerte bedrifter. Dette skaper etableringsbarrierer ved at inntrengere må foreta investeringer som de etablerte allerede har foretatt (Porter, 1980). I tillegg er disse investeringene risikable ettersom de oftest er irreversible investeringer, som kan ikke vinnes tilbake hvis bedriften ikke lykkes i det nye markedet (Lien et al., 2016; Porter, 1980).

Vi ser det som hensiktsmessig å slå sammen produktdifferensiering og kundenes byttekostnader, ettersom det ikke er noen kundebyttekostnader uten produktdifferensiering.

Kundenes byttekostnader er engangskostnader kundene må foreta for å bytte fra en bedrift til en annen (Barney, 2014; Lien & Jakobsen, 2015). Eksempler på slike engangskostnader er: omskolering av ansatte, kostnader og tid knyttet til å teste produktet, kostnader knyttet til eventuelle tilleggsutstyr eller behov for teknisk hjelp fra en selger (Porter, 1980). Alle disse kostnadene innebærer investeringer knyttet til det at kunden må lære seg hvordan produktet skal brukes, slik at det kan utnyttes fullstendig.

For å kompensere for investeringene kundene må foreta, trenger den nye bedriften å overbevise kundene om at deres produkt er bedre enn produktene til de etablerte (Barney, 2014). Dette henger tett sammen med produkt differensiering ved at den nyetablerte trenger å investere i ulike aktiviteter som for eksempel markedsføring, for å øke verdien til sitt produkt, og med det vinne kundens lojalitet. I tillegg er det nødvendig å overbevise nye kunder om at produktet bidrar til en kostnadsreduksjon eller en forbedring i ytelsen til kunden, slik at byttekostnadene oppfattes som lønnsomme på sikt (Porter, 1980). Dette kan også medføre en ekstra kostnad for nyetablerte ved at de kan måtte redusere sine priser for å gjøre det attraktivt for kundene å teste produktet, men også for å kompensere for byttekostnaden kunden må foreta (Barney, 2014).

Kapitalbehov

Det å måtte foreta betydelige kapitalinvesteringer ved å entre et nytt marked, kan være en etableringsbarriere for nye bedrifter (Porter, 1980). Dette gjelder spesielt hvis kapitalbehovet er i form av irreversible investeringer, som ikke kan overføres til andre markeder.

På den andre siden, hvis kapitalmarkedene er effektive, bør det ikke være problematisk for bedriftene å finne finansiering fra eksterne investorer eller långivere (Barney, 2014). Det som utgjør en barriere er prisen på kapitalen (Lien & Jakobsen, 2015). Grunnen til det er at investorene eller långivere vil ønske en høy avkastning på investeringen, ettersom det kan være vanskelig å bedømme i hvor stor grad etableringen av den nye aktøren i markedet vil lykkes (Lien & Jakobsen, 2015).

Kostnadsfordeler uavhengig av skala

Kostnadsfordeler uavhengig av skala innebærer de kostnadsfordelene etablerte aktører har som er vanskelig for inntrengere å imitere uavhengig av deres størrelse eller stordriftsfordeler (Porter, 1980). Disse er: (1) proprietær teknologikunnskap, (2) know-how, (3) gunstig tilgang til råvarer, (4) gunstige geografiske lokasjoner og (5)

læringskurvekostnadsfordeler (Barney, 2014). Vi vil ta for oss de relevante kostnadsfordelene under.

Proprietær teknologikunnskap innebærer at de etablerte aktørene sitter på en hemmelig eller patentert kunnskap (Barney, 2014) For at nye aktører skal kunne etablere seg i markedet, må de utvikle et substitutt eller forsøke å kopiere den eksisterende teknologien. Begge alternativene kan være svært kostbare ettersom man må investere betydelig i FoU. De kan også risikere ulike rettslige prosesser knyttet til patenter som en respons fra de etablerte aktørene.

Know-how er en konkurransefordel som etablerte bedrifter har overfor nyetablerte, ved at de har vært i markedet lenge og kjenner til markedet og konkurranseforhold i det (Barney, 2014). Know-how-kunnskap innebærer all den kunnskapen bedriften har samlet opp gjennom årene. Bedriften har da kunnskap om hvordan de skal samhandle med kunder og leverandører, og hvordan de skal utvikle kvalitetsprodukter. Vanligvis har ikke nye aktører slik kunnskap, og dermed er det nødvendig for dem å bruke ressurser på å tilegne seg den.

Læringskurveeffekter er en effekt hvor kostnaden per enhet går ned jo mer erfaring bedriften skaffer seg (Porter, 1980). Kostnadene går ned ettersom prosessene innad i bedriften forbedres og effektiviseres. På samme måte som stordriftsfordeler, omfatter læringskurveeffekter enkelte operasjoner innad i bedriften istedenfor bedriften som helhet. Imidlertid mener Porter (1980) at selv om læringskurveeffekter og stordriftsfordeler ligner på hverandre, så bør de ikke blandes, ettersom stordriftsfordeler handler om produksjonen i en viss periode, mens læringskurveeffekter kommer fra en erfaring basert på produksjonen av et kumulativt volum.

Egenskaper til etableringsbarrierer

Etableringsbarrierer er ikke statiske, og kan dermed endres over tid (Porter, 1980). Dette innebærer både forhold som er utenfor bedriftens kontroll, men også atferden til bedriftene i markedet som kan bidra til at etableringsbarrierene blir lavere eller høyere med tiden. Et av forholdene er tidsbegrensning knyttet til patenter, som gjør at når en patent utløper, vil det åpne seg muligheter for etablering av nye aktører i markedet. I tillegg har man forhold knyttet til strategiske aktiviteter utført av de etablerte bedriftene, som kan bidra til å gjøre etableringsbarrierene høyere. Det er også forhold ved inntrengere som har innvirkning på etableringsbarrierene, for eksempel ressurser eller ferdigheter. Hvis ressurser eller

ferdigheter til inntrengere er unike i forhold til etablerte aktørene, fører det til at eksisterende etableringsbarrierer i markedet blir mindre relevante.

Porters femfaktormodell i nyere tid

Modellen til Porter ble utviklet i 1979, og mye har skjedd siden da (Bruijl, 2018). Spørsmålet er da om modellen er like relevant i dag. Teknologisk utvikling og ulike måter å tenke strategisk på, har endret tankegangen i Porter sin femfaktormodell fra å skulle konkurrere i et eksisterende miljø, til å se muligheter i nye innovative markeder (Bruijl, 2018). Lien et al. (2016) påpeker også blant annet at modellen fokuserer primært på verdikapring, det vil si hvordan eksisterende verdi i markedet skal fordeles, enn på verdiskapning, nemlig hvordan man kan øke verdien i markedet.

Porter mener også at markeder er stabile og at det å finne en posisjon i markedet er nok til å overleve over tid (Bruijl, 2018). Men når landegrenser hvikes bort, konkurrerer ikke bare bedriftene fysisk, men også digitalt og på tvers av sektorer. En strategisk mulighet kan da være for en bedrift å omstille seg på tvers av landegrenser og på tvers av sektorer, for å kunne stå opp mot nyankommere.

Strategiene beskrevet i Porters sitt rammeverk fokuserer på differensiering, men også på at bedriftene skal operere med lavest mulige kostnader (Akan et al., 2006). Dette kan være misvisende da det er viktig for bedriftene å fokusere på en konkret strategi, hvor bedriften enten differensierer seg eller har standardiserte produkter og opererer med lave kostnader. Som nevnt kan skalafordeler være med på å skape en etableringsbarriere for nyankommere i markedet. Men bedrifter som har oppnådd disse fordelene, har gjerne udifferensierte produkter og tjenester (Bruijl, 2018). Nyere bedrifter, uavhengig av størrelse, har en mer fokusert visjon og innovative ideer, og klarer å implementere disse på en mer lønnsom måte og er dermed mindre avhengig av stordriftsfordeler.

Andre strategiske modeller som kan supplere Porter sin modell kan for eksempel være det ressursbaserte synet og Blue Ocean-strategi (Bruijl, 2018).

2.4.3 Det ressursbaserte synet

Porter sin modell tilsier at strategien til en virksomhet bør knyttes til dens produkt og markedsposisjon (Asad, 2012). Det ressursbaserte synet tilsier at virksomheten bør posisjonere seg strategisk basert på deres unikhhet, verdi og sine ikke-imiterbare ressurser og evner. Dette synet er en innside-ut modell ved at de fokuserer mer på sine egne karakteristika

i større grad enn markedet sine. Synet sier noe om at en bedrift bør utnytte sine ressurser og evner på tvers av markeder med flere produkter, istedenfor å rette seg mot ett spesifikt marked med ett spesifikt produkt.

Det ressursbaserte synet tilsier at en bedrift bør skaffe seg et konkurransefortrinn ved å ha grunnleggende ressurser og evner (Bruijl, 2018). Samtidig er det viktig å også kunne identifisere sine egne svakheter. Denne strategien er ment som å supplere Porter sin modell, og bygger på hvordan bedriftene kan utforme sin strategi for å oppnå konkurransefordeler i markedet (Wernerfelt, 1984). For at en ressursposisjon skal kunne være verdifull, bør den kunne overføres som en etableringsbarriere overfor nyankommerne i minst ett marked. Målet til bedriftene er å skape en situasjon der deres ressursposisjon direkte eller indirekte, gjør det vanskeligere for nyankommere å ta dem igjen. En etablert virksomhet med en sterk posisjon bør forsøke å påvirke anskaffelseskostnadene eller brukerinntektene til en bedrift med en svakere posisjon.

Hvis alle aktørene i markedet går for de samme potensielle attraktive ressursene, vil bare noen få kunne være ledende på hver ressurs (Wernerfelt, 1984). Man må dermed velge hvilke ressurser man ønsker å konkurrere om. Strategien bør være å satse på de ressursene som passer godt sammen med de man allerede har, og som det er få andre aktører som konkurrerer om.

2.4.4 Blue Ocean

Blue Ocean-strategi handler om å være first mover ved å gjøre konkurrentene irrelevante istedenfor å forsøke å overgå dem (Bruijl, 2018). Teorien tilsier at innovasjon er et sentralt element for å skape et nytt markedsmiljø (Burke et al., 2010). Man etablerer seg i et marked der spillereglene ikke er satt, slik at man kan forme markedet slik man ønsker. Blue Ocean-strategien har likheter med Porter sin modell ved at man ikke skal bevege seg i en retning der konkurransen er utbredt i stor grad (Kraaijenbrink, 2019). Det er også en risiko for at bedrifter blir for engasjert i det å skulle inn i et marked med få konkurrenter. Man kan overvurdere sine evner og undervurdere risikoen for å mislykkes.

Det motsatte av Blue Ocean er Red Ocean-strategi. Red Ocean-strategi er den vanligste strategien i de fleste bransjene i dag (Pritchett, 2014). Den baserer seg på definerte bransjegranser og en sterk konkurranse mellom aktørene. I såkalte Red Oceans-markeder må bedriftene stadig strebe etter differensiering og konkurransefortrinn for å kunne forbli

konkurransedyktige overfor konkurrentene. En slik strategi begrenser bedrifter sine muligheter for vekst og oppnåelse av høyere profitt.

RED OCEAN	BLUE OCEAN
Konkurranse foregår på eksisterende markeds plass	Nye markeder blir skapt
Målet er å slå konkurrenter	Konkurrentene blir irrelevante
Bruke eksisterende etterspørsel	Skape ny etterspørsel
Avveie verdi mot kostnad	Bryte avveiningen mellom verdi og kostnad
Bringe alle bedriftens aktiviteter på linje med det strategiske målet om å utmerke seg eller redusere kostnadene	Bringe alle bedriftens aktiviteter på linje med jakten på å utmerke seg og redusere kostnadene

Tabell 2: Sammenligning av Red Ocean og Blue Ocean, (Chan & Mauborgne, 2010)

2.4.5 Ressursanskaffelseskostnader

I boken til Lien & Jakobsen (2015) blir det sett på kostnader som er forbundet med etableringen i det nye markedet, nemlig ressursanskaffelseskostnad og kostnad forbundet med aggressiv respons. Ressursanskaffelseskostnaden referer til den kostnaden en bedrift må bære for å skaffe seg de ressursene man mangler ved inngåelsen av nye markeder. Vi velger å fokusere oss på ressursanskaffelseskostnad ettersom bedriftene vi ser på er innovative bedrifter med differensierte produkter og derfor antas det at det er relativt lite konkurranse. Dermed er det liten sannsynlighet for aggressiv respons i markedet.

Reve et al. (1999) skriver blant annet at de fleste norske selskaper som går internasjonalt er relativt små, og en av deres svakheter ligger på ressursiden. Ved en ekspansjon er det nødvendig med kunnskapsmessige, økonomiske og ledelsesmessige ressurser. Mangelen på ressurser må ikke nødvendigvis skape en asymmetri mellom nye og etablerte aktører, men hvis det er en knapphet i ressurser, eller det er ressurser som har stor betydning for bedriftens konkurransedyktighet, kan dette påføre bedriften en konkurranseulempe (Lien & Jakobsen, 2015). I tillegg kan bedriften ha vanskeligheter med å oppnå en optimal inntjening ved at den må foreta store irreversible kostnader, som drar opp kostnadene ved etableringen, men som ikke kan tas tilbake med høyere priser, ettersom den må tilpasses prisen til de etablerte aktørene.

Som nevnt tidligere, kan oppstå et problem hvis de ressursene bedriften mangler, ikke kan kjøpes på velfungerende markeder, det vil si de tradisjonelle markedene (Lien & Jakobsen, 2015). Slike ressurser kan være merkevarenavn, ansatte, markedskunnskap, omdømme, tillit eller læring. Disse ressursene kan ikke kjøpes, men må utvikles over tid, og i løpet av den tiden kan bedriften oppleve en konkurranseulempet overfor sine etablerte konkurrenter.

2.5 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi gjort rede for ulike teorier knyttet til internasjonaliseringsprosessen, ulike inngangsstrategier og etableringsbarrierer, som vi ønsker å bruke videre i oppgaven.

Basert på den litteraturen som var presentert, har vi observert at de beslutningene man tar i løpet av internasjonaliseringsprosessen, vil påvirke hvordan man lykkes i utenlandske markeder. Hvilken inngangsstrategi man velger, avhenger av ulike faktorer basert på bedriftens og markedets egenskaper. Man kan velge indirekte utenlandske investeringer som eksport hvis man har liten erfaring og kunnskap om markedet, og ikke har de ressursene som trengs for å etablere seg i utlandet. Videre kan man benytte seg av direkte utenlandske investeringer som joint venture og etablering av datterselskap hvis man har mer erfaring og ressurser, og ønsker å ha større kontroll og eierskap i utlandet.

De inngangsstrategiene man velger, kan da ha en innvirkning på hvilke etableringsbarrierer man møter eller ikke møter på i utlandet, og hvor godt rustet man er til å takle disse barrierene. Om etableringsbarrierene er høye, vil en etablering påføre bedriften store etableringskostnader. Dette er særlig gjeldene i bransjer med mange etablerte aktører, hvor det vil være vanskelig å oppnå et konkurransefortrinn for nyetablerte. Situasjonen er annerledes hvis inntrengeren kommer med et innovativt produkt som er differensiert fra andre i det aktuelle markedet. For en slik bedrift vil etableringsbarrierene oftest være lavere, og det blir lettere å oppnå en konkurransefordel.

Bedriftene må tenke nøye over ekspansjonsbeslutninger for å redusere kostnaden ved etableringsbarrierer og maksimere profitt, samtidig som det minimerer risikoen for å mislykkes.

2.6 Vårt bidrag til teorien

Oesterle og Wolf (2011) kom med en gjennomgang av litteraturen om internasjonal forretning og ledelse. De mener at det er mange studier som baserte seg på vitenskapelige begreper og mekanismer som virker lite operasjonelle, og som kan være vanskelige for ledere å visualisere og bruke i praksis. I tillegg er det er mye forskning som baserer seg på kvantitative data, og det er en mangel av kvalitative data, som kan gi en dypere innsikt i internasjonalisering.

Schellenberg (2018) hevder at det er forsket mye på valget av inngangsstrategier av store internasjonale selskaper og at forskningen ser lite på hvordan dette valget foregår i mindre bedrifter.

I vår undersøkelse av teorier har vi også merket at det er mye teori knyttet til inngangsstrategi, men det er lite knyttet til sammenhengen mellom inngangsstrategi og etableringsbarrierer. I denne studien ønsker vi å komme med et bidrag til sammenhengen og hvordan man kan utnytte den for å lykkes internasjonalt. Vi vil også se det i lys av nyetablerte og innovative bedrifter. Mye av teorien som finnes om temaet, stammer fra mange år tilbake og er dermed ikke oppdatert med tanke på avansert teknologi og globalisering.

3. Casebedriftene

3.1 Plug

En av casebedriftene vi har forsket på i denne studien er Plug. Plug ble til av et samarbeid mellom Eviny og Bergen Havn i 2018 og gikk da under navnet Bergen Landstrøm (Eviny, u.å.). Deres mål var å skape og å legge til rette for landstrøm til cruiseskip som legger til i Bergen Havn. Eviny er et av Norges største energi- og teknologikonsern. Selskapet driver med fornybar energi, og drifter infrastruktur med energi. De jobber også for å elektrifisere byggeplasser, havbruk og havner. Plug er ansvarlig for elektrifiseringen av havnene.

Plug bygger landstrømsanlegg i hele Norge, og etablerte også Plug Nord i 2021, sammen med flere andre energiselskap (Plug, u.å.). Bedriften har som mål å ekspandere videre både innad i Norge, men også til utlandet. I 2022 startet Plug prosessen med selve ekspansjonen til Montrose i Skottland. Havnen i Montrose blir da den første havnen i Skottland som tilbyr landstrøm til fartøy innen energisektoren. Landstrømsanlegget i Montrose er antatt å være i drift i starten av 2024.

For å kunne opprette et selskap sammen med havnen hat Plug startet et datterselskap *Plug Shore Power Ltd* i UK (Montrose Port Authority, u.å.). Selskap legger også til rette for videre ekspansjon om dette skulle være aktuelt.

3.2 Saga Robotics

Saga Robotics er den andre casebedriften som vi har undersøkt i vår studie. Virksomheten ble til av robotgruppen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) i Ås (Saga Robotics, u.å.). De ønsket å løse problemstillinger i landbruket knyttet til mangel på arbeidskraft og bærekraft. I tillegg er målet å sikre forutsigbarhet og trygghet for bøndene. For å løse disse utfordringene, ble roboten Thorvald til. Thorvald er en selvstyrt robot som blant annet ved hjelp av UV-lys, fjerner meldugg på jordbærplanter. Det gjør at bøndene slipper å bruke sprøytemidler for å holde melduggen unna. Saga Robotics valgte å gå rett til UK, uten å etablere seg blant norske kunder først. Det er først i de senere årene hvor de har begynt å samarbeide med de store jordbærkundene i Norge (Horntvedt, 2023). Til nå er

Thorvald i drift hos jordbærbønder i UK og Norge, og vindruebønder i USA. De er også i gang med å ekspandere til Skottland.

3.3 Den britiske ambassaden og markedet i Storbritannia

Norske bedrifter som ønsker å etablere seg i UK, kan få hjelp av den britiske ambassaden i Norge av Department for Business and Trade (DBT) (Department for Business & Trade, u.å.-a). DBT kan hjelpe bedriftene med å blant annet knytte relasjoner til potensielle investorer, finne ut av hvor i UK de bør ekspandere, og vurdere risiko, kvalitet og lønnsomhet.

Storbritannia er på mange måter et attraktivt marked å etablere seg i. Arbeidskraften i UK er en av de 10 beste kvalifiserte i verden (Department for Business & Trade, u.å.-b). Det er dermed lett å finne kvalifiserte ansatte hvis en norsk bedrift ønsker å ha ansatte i for eksempel sitt datterselskap i UK. UK er også rangert som nummer fem på Global Innovation Index 2019 (Department for Business & Trade, u.å.-c). Det viser at det er en stor kultur for innovasjon i markedet. Det er blant annet gode reguleringer for hvordan man beskytter sin IP (intellectual property), slik at bedriftene kan holde sine innovative ideer hemmelig.

Noe som har påvirket markedet i Storbritannia de siste årene, er Brexit, da Storbritannia gikk ut av EU (Scottish Government, 2023). Det har ført til stor inflasjon i Storbritannia, med blant annet svært høye strømpriser. Brexit har ført til at eksporten fra Storbritannia til resten av Europa har gått ned. De har også utfordringer ved at de ikke lenger kan i like stor grad, skaffe arbeidskraft fra utlandet til å dekke mangelen på arbeidskraft. Brexit har dermed ført til noe mer usikkerhet i markedet enn det var tidligere.

4. Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvilken metode vi har brukt for å besvare problemstillingen.

4.1 Forskningsdesign

Man kan basere forskningstilnærmingen på tre ulike tilnærminger; induktiv, deduktiv og abduktiv. (Saunders et al., 2019). I oppgaven finner vi det hensiktsmessig å benytte oss av en induktiv tilnærming ved at vi først ønsket å hente relevant data fra våre casebedrifter, som vi videre har analysert mot eksisterende teori. Det var viktig for oss å ikke begrense datainnsamling av eksisterende teori, men heller samle data uten en teoretisk forankret forventning (Jacobsen, 2022). Grunnen til det var at vi ønsket å studere internasjonaliseringen, slik som den er uten å være påvirket av tidligere forskning på området.

Videre dreier valget seg om hvilket design som skal anvendes i oppgaven. Det skilles mellom: deskriptivt, forklarende og eksplorerende design (Saunders et al., 2019). Deskriptivt design er fordelaktig hvis man ønsker å beskrive personer, hendelser eller situasjoner. Her ønsker man også å se på korrelasjoner mellom variabler. Forklarende design ønsker å finne kausale sammenhenger mellom variablene i studien. Til slutt er eksplorerende design verdifullt hvis man ønsker å få ny innsikt i et tema for å kunne videreutvikle og undersøke problemstillingen.

I denne studien ønsker vi å se på hvordan valg av inngangsstrategier påvirker etableringsbarrierene ved internasjonalisering, og hvor vidt dette er ulikt for nystartede bedrifter med ulikt ressursgrunnlag. Ved å bruke et eksplorerende design vil vi kunne videreutvikle den teorien som eksisterer om temaet. Et slikt design vil også gi oss fleksibilitet til å gjøre endringer underveis, hvis nye, uforventede funn skulle dukke opp underveis i studien (Saunders et al., 2019).

Vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode for denne studien. Dette henger tett sammen med den valgte problemstillingen, hvor vi ønsker å svare på et hvordan-spørsmål. Ved hjelp av en kvalitativ metode kan vi samle inn intervjuobjektene meninger og kunnskap, og videre bruke dem til å analysere vår problemstilling.

4.1.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er en plan for hvordan forskeren ønsker å gå frem med å besvare sin problemstilling (Saunders et al., 2019). I denne oppgaven skal vi bruke en casestudie.

Casestudier blir beskrevet som en empirisk undersøkelse som har som formål *“å undersøke et samtidfenomen innenfor dets virkelige kontekst når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige og der flere beviskilder brukes”* (Yin, 2014). I boken til Yin (2014) står det at essensen av en casestudie er det å belyse en avgjørelse eller et sett av avgjørelser, hvor man blant annet undersøker hvorfor avgjørelsen ble tatt, hvordan de ble implementert og hva som var resultatet.

Ettersom vår studie har som formål om å analysere hvordan ulike inngangsstrategier er med på å maksimere sannsynligheten til å lykkes i et utenlandsk marked, er casestudie et naturlig valg. Det gir oss muligheten til å gå i dybden av beslutningsgrunnlaget til våre casebedrifter for å finne ut hvordan de valgte inngangsstrategiene, og om de hjulpet dem med internasjonaliseringsprosessen.

Vi vil benytte oss av en flercasestudie. Grunnen til det er at vi ønsker å finne ut hvordan norske bedrifter internasjonaltiserer seg, og vi ønsker å forske på dette temaet på tvers av bedriftens ressursgrunnlag. På grunn av tidsknappheten skal vi se på to bedrifter, men det kunne vært interessant å forske på flere bedrifter for å se sammenhenger og forskjeller enda tydeligere.

Det samme gjelder tidsperspektivet på studien. Ettersom studien vår er begrenset til et semester har vi valgt en tverrsnittstudie, det vil si at studien måler data i det tidspunktet de er samlet inn (Saunders et al., 2019). For å få en bedre forståelse for internasjonaliseringsprosessen ville det vært interessant å følge bedriftene over tid, og se hvordan deres ekspansjon utvikler seg over tid.

4.2 Hvordan vi kom i kontakt med bedriftene

Vi kom i kontakt med bedriftene ved hjelp av det internasjonale rådgivningsteamet til DNB i Bergen. DNB ønsket at vi skulle skrive om hvordan bedrifter kan lykkes internasjonalt. Vi

valgte den vinklingen vi ønsket på studien, og rådførte oss med DNB om hvilke markeder og bransjer som var aktuelle å se nærmere på. Når vi hadde bestemt oss for vinkling, marked og bransje, tok DNB kontakt med sine kunder som passet kriteriene vi hadde satt for studien. Vi fikk kontaktinformasjonen til to norske bedrifter i teknologibransjen i Storbritannia. Begge er nyoppstartede bedrifter, men en er start-up og den andre er et datterselskap av en etablert bedrift.

4.3 Utvalg

For at en studie kan gjennomføres innenfor tilgjengelig tid og ressurser, er det nødvendig å velge et utvalg av en større populasjon (Jacobsen, 2022). Det skiller mellom ikke-sannsynlighetsutvalg og sannsynlighetsutvalg (Saunders et al, 2019). Etersom vår oppgave er en casestudie hvor vi ønsker å gå i dybden av internasjonaliseringsprosessen basert på intervjuobjektets erfaringer og kunnskap, ønsker vi å benytte et ikke-sannsynlighetsutvalg. Utvalget blir valgt ved hjelp av en frivillighetsmetode, som videre er oppdelt i snøballmetoden og selvseleksjon (Saunders et al., 2019).

Det første steget gikk ut på å sende valgte kriterier til vår kontakt hos DNB. Her har vi benyttet en selvseleksjon ved at de bedriftene som tilsvarte våre kriterier kunne takke ja eller nei til vår forespørsel om å delta. Videre har vi kontaktet de aktuelle bedriftene for å spørre om hvilke ansatte som var direkte involvert i ekspansjonen til UK, og som hadde mulighet til å delta på et intervju. Her var det både kvote- og snøballutvelging valgt, ved at vi enten har fått direkte kontakt med alle ansatte som jobbet med ekspansjon, eller at vi fikk anbefalt andre intervjuobjekter av personer vi intervjuet.

Kriteriene til utvalget i studien er at vi skal ha to norske bedrifter som begge har ekspandert til Storbritannia som er i bransjer med flere likheter. Bedriftene skal ha ulikt ressursgrunnlag, og ha ulike inngangsstrategier. De skal også være godt i gang med ekspansjonsprosessen slik at de har fått erfare hvordan ekspansjonen har gått, og gjort seg opp en mening om fordeler og ulemper ved valgt inngangsstrategi.



Figur 1 Karakteristika til utvalget

4.4 Datainnsamling

I vår studie har vi benyttet både primærdata og sekundærdata. Primærdataen vi hentet inn kom fra dybdeintervjuer med ansatte fra Plug og Saga Robotics. Sekundærdataen kommer fra et dybdeintervju med en ansatt fra den britiske ambassaden i Norge. Vi valgte å benytte oss av sekundærdata for å få et mer objektivt blikk på markedet, og for å kunne sammenligne med primærdataene.

Datainnsamlingen foregikk ved å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer med fire intervjuobjekter fra hver bedrift. Dybdeintervjuer forutsetter at intervjuene har en viss varighet og skaper en situasjon hvor forskeren og informanten sammen kan utforske det fenomenet forskningen handler om (Skilbrei, 2019).

Vi benyttet oss av semi-strukturerte intervju siden det gjør at vi kan komme mer i dybden på temaet vi studerer (Saunders et al., 2019). Vi har utarbeidet en intervjuguide med spørsmål som vi ønsket å stille intervjuobjektene, som kunne være med på å besvare vår problemstilling. Selv om vi fulgte intervjuguiden under intervjuet, sørget vi også å stille

oppfølgingsspørsmål og bytte om på rekkefølgen spørsmålene som ble stilt i, for å få en naturlig flyt i intervjuet.

Vi hadde intervjuene med en og en ansatt om gangen. Vi kunne gjennomføre fysiske intervjuer med ansatte i Plug, da de holder til i Bergen. Intervjuene med Saga Robotics og rådgiveren fra den britiske ambassaden foregikk digitalt, slik at vi unngikk å reise til Oslo. Intervjuene varte fra 30 minutter til en time, da det var varierende hvor relevante alle spørsmålene var med tanke på intervjuobjektene sine ansvarsområder

Intervjuobjekt	Varighet
Plug	
Ansatt 1A	56:10
Ansatt 2A	42:29
Ansatt 3A	52:43
Ansatt 4A	35:29
Saga Robotics	
Ansatt 1B	34:28
Ansatt 2B	55:39
Ansatt 3B	37:37
Ansatt 4B	25:57
Den britiske ambassaden	
Rådgiver	34:01

Tabell 3: Oversikt over intervjuene

4.5 Dataanalyse

Kvalitative data omhandler verbale data, tekstuelle data eller visuelle data (Saunders et al. 2019). Verbale data er samlet med for eksempel et lydopptak eller hentet fra eksisterende lydfiler. Selv om verbale data blir transkribert, er det fortsatt regnet som verbale hvis de beholder sin integritet ved at de blir transkribert ordrett. Datasamling og dataanalyse er en relatert prosess, ettersom analysen allerede foregår under datasamlingen. Dette er spesielt aktuelt for vår studie som er basert på induktiv tilnærming.

Ettersom oppgaven vår er basert på kvalitativ metode, finnes det ikke noen fasit knyttet til det hvordan data bør analyseres (Saunders et al., 2019). Analysemetoden bør tilpasses hver enkel studie, og innebærer også at man kan bruke flere metoder samtidig.

I vår oppgave ønsker vi å bruke en temaanalyse, som er en grunnleggende metode som brukes til å analysere kvalitative data (Saunders et al., 2019). Formålet med denne metoden er å lete etter tema og mønstre som dukker opp på tvers av innsamlede data, i vårt tilfelle på tvers av bedrifter og intervjuobjektene. Det skilles mellom fire ulike steg i den tematiske analysen, nemlig: bli kjent med data, koding av data, utforskning av temaene og koblinger mellom dem, raffinering av temaer og testing av forslag.

For å forberede data til analysen, startet vi først med å transkribere intervjuene ordrett fra lydopptakene. Vi valgte å fordele oss på de ulike bedriftene, slik at hver av oss har fått sin bedrift å transkribere. Når vi var ferdige med transkriberingen, har den andre personen fått ansvar for å høre lydopptaket og lese gjennom transkriberingen. Vi kunne da være sikre på at all informasjon fra intervjuer ble skrevet riktig, og at vi begge har blitt kjent med de transkriberte dataene, uavhengig hvilken bedrift fikk vi ansvar for. Transkriberingen ble utført i etterkant av hvert intervju. Hvert transkriberte intervju ble lagret i en separat fil under et navn som ble kodet for å sikre anonymiteten.

Når transkribering var på plass, gikk vi over til koding av data. Målet med koding er å markere hver enhet av data med en kode som skal gjengi eller oppsummere betydningen av den (Saunders et al., 2019). Ettersom studien vår er basert på en induktiv tilnærming har vi funnet ulike koder basert på intervjuguiden, som var utviklet på bakgrunn av relevant teori. Etter hvert når vi ble kjent med dataene, har kodene også blitt utviklet fortløpende når vi leste gjennom de transkriberte dataene.

Videre har vi gått over til å lete etter temaer. En del av denne prosessen har blitt gjort fortløpende når vi samlet inn og kodet dataene. Saunders et al. (2019) definerer tema som en bred kategori, som inneholder flere koder som er relatert til hverandre og som har en betydning for studien. Tema kan også være en enkel kode, som viser seg å være av en større betydning for forskningen. Noen av temaene blir til hovedtema i studien, mens noen blir underordnede temaer.

Til slutt, har vi gjennomgått temaene for å avgjøre hvilken av de som blir hovedtema i oppgaven, hvilke av de som skal bli undertema og hvordan disse skal henge sammen. Hovedtemaene som vi har funnet er: karakteristika til bedriftene, marked og konkurransebilde, ressurser, etableringsbarrierer og inngangsstrategier.

4.6 Datakvalitet

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad våre datainnsamlingsteknikker og analyseprosedyrer vil gi konsistente funn (Saunders et al., 2019). Det forskerne bør være oppmerksomme på er om det er noe ved undersøkelsesprosessen som kan være med på å påvirke resultatene (Jacobsen, 2022)

En av truslene til reliabilitet er respondentfeil (Saunders et al., 2019). Det vil si at intervjuobjektet gir feilaktige svar grunnet omstendighetene. Mange av intervjuobjektene i studien hadde travle arbeidsdager, og det kunne være vanskelig å finne en tid som passet for intervjuobjektene. Det kunne dermed hende at intervjuobjektene var slitne under intervjuene, og som dermed kan øke sjansen for respondentfeil. For å prøve å minimere denne sjansen, var vi opptatt av å la de bestemme hvilket tidspunkt som passet best for dem. I tillegg fikk de muligheten til å ha intervjuene digitalt for å være mer fleksible og spare tid.

Respondentskjevhet handler om at respondenten svarer det den tror andre vil at den skal svare (Saunders et al., 2019). Siden bedriftene er navngitte, kan de ha et ønske om å fremstå så bra som mulig. Når de vet at de sammenlignes med en annen bedrift, kan det også være slik at de ønsker å fremstå som den beste bedriften av de to. Det kan også være at de ønsket å gi oss svar som kunne være relevante til vår oppgave. For å prøve å unngå respondentskjevhet, prøvde vi så stille åpne spørsmål, og hvis noen av intervjuobjektene virket usikre på svaret, så kunne de slippe å svare. Vi forsikret også intervjuobjektene at de ville være anonyme slik at deres svar ikke kan knyttes til dem.

Forskerfeil er at forskerne ønsker å fremkalle de svarene de selv ønsker å få (Saunders et al., 2019). For å redusere sannsynligheten for forskerfeil, unngikk vi ledende spørsmål. Det var viktig at vi ikke hadde klare formeningar om spesifikk informasjon vi ønsket å få ut av intervjuene, og dermed prøve å vinkle spørsmålene slik at de underbygger våre antakelser. På slutten av intervjuet, spurte vi intervjuobjektene om det var noe de ønsket å legge til eller om det hadde noen flere spørsmål til oss eller studien.

Forskarskjevhet er den siste trusselen, og handler om at forskerne tolker svarene feil (Saunders et al., 2019). Her har vi redusert sjansen for forskarskjevhet ved at vi er to, og kan kontrollere om vi tolker svarene likt.

4.6.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt vår forskning undersøker det vi faktisk ønsker å undersøke (Saunders et al., 2019). Med andre ord handler validiteten om i hvor stor grad det som forskeren beskriver, kan gi en forklaring på virkeligheten. (Jacobsen, 2022).

Kontaktpersonene i bedriftene som vi fikk fra DNB i begge bedriftene, hjalp oss med å kontakte de ansatte de mente kunne være hensiktsmessig for oss å intervju. Vi kom også med våre ønsker på hvilke stillinger vi ønsket å snakke med for å dekke alle sider av internasjonaliseringen, og for at utvalget fra begge bedriftene ble nogen lunde likt. På grunn av oppgavens omfang, måtte vi begrense hvor mange vi kunne intervju. Et større utvalg kunne gitt oss en dypere analyse med flere perspektiver. Vi fikk også muligheten til å snakke med en fra den britiske ambassaden for å få flere perspektiver på selve markedet i UK, og om andre norske bedrifter har møtt på de samme fordelene og ulempene som de to vi har undersøkt.

Vi har også sikret validitet ved å stille tydelige spørsmål, og komme med oppfølgingsspørsmål hvis noe var utydelig. Vi har også forsikret oss om at det ikke er rivaliserende svar fra intervjuobjektene. Hvis noen svarte helt forskjellig på samme spørsmål, så vi hva majoriteten av utvalget svarte, og inkluderte ikke svarene i det hele tatt da vi ikke er sikre på gyldigheten til svarene.

4.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet fokuserer på i hvor stor grad kan funnene fra studien generaliseres til andre i populasjonen (Jacobsen, 2022). Dette er vanligvis en svakhet i kvalitative metoder, hvor man gjerne studerer noen få organisasjoner, som må nødvendigvis ikke være representative for hele populasjonen.

Da vi har en kvalitativ studie med et lite utvalg, kan det være en utfordring med å få funnene til å være overførbare til virkeligheten. Vi har en spesifikk case som ikke nødvendigvis kan overføres til alle norske bedrifter som skal gå internasjonalt. Noen faktorer er generelle, mens andre er spesifikt rettet mot våre casebedrifter. Ved en casestudie går vi i dybden i de to casebedriftene vi studerer, og med bare to bedrifter er det begrenset i hvor stor grad våre funn er overførbare.

4.7 Etikk

I forskningssammenheng blir etikk omhandlet som standarder for atferd som styrer forskers oppførsel i forhold til rettighetene til de som blir gjenstand for arbeidet i forskningen eller blir påvirket av det (Saunders et al., 2019).

Saunders et al. (2019) beskriver ulike etiske prinsipper som forskere må være beviste på ved innsamling og behandling av dataene til studien. En av de er at deltakerne bør informeres om studiets formål og at deltakerne bør få mulighet på bakgrunn av dette til å avgjøre om de ønsker å delta eller ikke. I tillegg er det viktig at deltakelsen er frivillig. For å sørge at disse etiske prinsippene er oppfylt, har vi i forkant av intervjuene sendt et samtykkeskjema, som informerte deltakerne om hva det innebærer for de å delta, samt at deltakelsen er frivillig og at de kan fritt trekke seg fra studien.

Et annet prinsipp handler om anonymiteten til deltakerne. Ettersom studien vår er en casestudie, hvor bedriftene etter samtykke fra deltakerne, er omtalt med navn, kan anonymiteten til deltakerne bli svekket. Imidlertid har vi sørget for å beholde mest mulig anonymitet ved at hvert intervjuobjekt blir omtalt i oppgaven som ansatt med et nummer som var tildelt tilfeldig av oss. I tillegg vil sitatene som kan være identifiserende ikke inkluderes i oppgaven, eventuelt omtales med en X istedenfor den ansattes tildelte tall for at videre sitater av den ansatte ikke kan knyttes til vedkommende.

Studien har også blitt meldt til og godkjent av Sikt for å sikre at personvernopplysninger er behandlet og lagret på en korrekt måte.

5. Presentasjon av funn

I dette avsnittet ønsker vi å gå gjennom og analysere funnene våre. Svarene fra intervjuobjektene vil kategoriseres inn i hensiktsmessige temaer. Vi vil ta for oss svarene fra hver bedrift hver for seg og plassere de under de ulike temaene. Disse blir plassert sammen med funn fra rådgiveren fra den britiske ambassaden for å belyse temaene fra flere perspektiver.

5.1 Karakteristika

5.1.1 Tidspunktet for ekspansjon

Plug

Eviny startet et partnerskap med Bergen havn i Norge i 2018, for å etablere landstrømsanlegg i Bergen. Da Eviny ønsket å etablere flere anlegg i Norge, startet de Plug. I 2020 begynte de å vurdere om de skulle etablere seg internasjonalt. Det er da først i 2024 hvor det første anlegget i utlandet blir satt i drift.

Ja, vi begynte vel å snakke så vidt om det [ekspansjonen] i 2019, 2020. Og så, ja så kom jo corona og litt sånn. Så det ble jo litt stopp når det kom og. Og vi begynte vel på alvor da i ja 2020, på slutten av 2020, 2021, så var jo det, da begynte vi å legge en strategi på det. Hvor vi skulle satse hen. (Ansatt 2A)

Saga Robotics

Saga Robotics ble startet i 2016 og ekspanderte til Storbritannia rundt 2017, 2018. Bedriften startet i utgangspunktet som et forskningsprosjekt på NMBU, som videre har utviklet seg til en start-up, da den første roboten skulle selges til et Universitetet i Lincoln.

Det var helt i starten, så det var liksom. Det kommer litt an på hvordan du ser på ekspansjon da, men vi startet jo i 2016 og det første vi gjorde var å selge en robot til Storbritannia, og det var den første roboten vi noen gang solgte. Så det betyr jo ikke at vi ekspanderte der, men om det ikke var i 2016, så ville jeg tenke sånn rundt 2017. Så var vel egentlig da vi startet å ha ansatte da, for å si det sånn, 2017, kanskje 2018. Men vi startet hvert fall med det arbeidet i 2017. (Ansatt 1B)

Og vi har jo laget vår robot og så har de [Universitet i Lincoln] da vært og sett på den og lurt å om vi kunne laget en robot til de også. Så tenkte vi: det kan vi jo. Det endte opp med at vi startet Saga Robotics og solgte en robot til de. (Ansatt 4B)

5.1.2 Forretningsmodellen

Plug

Plug sin forretningsmodell bygger på at selskapet inngår et partnerskap med den aktuelle havnen de skal bygge anlegget på. Da deler de på alt knyttet til investeringen, nemlig kostnader, fremtidige inntekter og risiko. Forretningsmodellen gjør også at havnen får insentiver til å plassere båter som kan ta landstrøm på de havneplassene hvor det er installert landstrømsanlegg.

At vi har sånn 50/50 med havnen, eller der vi gjerne bygger, er det ofte den modellen vi har på landstrømssiden i hvert fall. Og da splitter man risiko og investering, men også fremtidig inntekt, og det gjør også at havnen tar på en måte, det gir insentiver for at folk skal bruke landstrømsanlegg. (Ansatt 4A)

Saga Robotics

Saga Robotics sin forretningsmodell baserer seg på at kundene får prøve roboter på et lite område av gården sin, hvor de får teste produktet og se hvordan de fungerer. Hvis kunden ønsker å fortsette med robotene, blir de gradvis benyttet på større deler av gården.

Når vi nå kommer inn til Skottland, det vi egentlig gjør som taktikk for å selge er at vi første året, så tar vi et lite område på en gård. Si de skal få lov å teste det. Her er det en eller to roboter, de tar 10 hektar for eksempel på en gård. Gården er kanskje 200 hektar. Hvis det fungerer, så har vi da en avtale om at vi over to, tre år skalerer opp til hele gården. (Ansatt 2B)

I tillegg selger ikke Saga Robotics robotene direkte, men leaser de ut på en femårs kontrakt, hvor bøndene betaler per sesong og for de tjenestene de benytter. UVC-lyset er hovedtjenesten, men i tillegg kan kundene velge ulike tilleggstjenester som passer til deres behov på gården. Tilleggstjenestene som de tilbyr i dag er rovmidd, cliprunner og data.

Nå også betaler de per sesong, per hektar, per tool. Det vil si at hvis vi bruker det UVC-lyset som er hovedtjenesten vår, så betaler de da per hektar vi behandler på den

sesongen for en pris. Hvis de da i tillegg skal ha rovmidd og cliprunner og data, så betaler de per hektar på de fire produktene. (...) vi signerer da langtidskontrakter, som varer over fem år, da det gir på en måte recurring revenue hvert år (...). (Ansatt 2B)

5.2 Marked og konkurransebilde

5.2.1 Motiver for ekspansjon

Plug

Plug hadde flere motiver til å ekspandere til utenlandske markeder. Et av disse motivene var at de satt med mye kunnskap om landstrøm som de ønsket å dele med resten av bransjen. Landstrøm er ganske nytt for havnene, og mange kvier seg for å sette i gang med landstrømsprosjekter.

Norge ligger jo kjempelangt foran på dette området sant. Jeg tror hvis du ser på globale tall, nå husker jeg ikke det helt, men det er sånn, og du tar med disse fergeladerne som er anleggene til ferger, så tror jeg sånn mer enn halvparten av verdens landstrømsanlegg ligger i Norge. Og sånn det er helt kokko egentlig. (Ansatt 1A)

Intervjuobjektene sier at de føler på et ansvar for å dele deres kunnskaper om landstrøm. De ønsker å dele hvordan de har lyktes, og hva som er fordelene med landstrøm. Det er klare miljøfordeler ved å ta bruk landstrøm som et alternativ til andre typer drivstoff som forurenses mer. Når det kommer til å bekjempe klimaendringene, har det lite for seg at man i Norge har grønnere båter, om de bare klarer å være grønne i Norge.

Det er vel for å sette fart på den grønne omstillingen, det er på en måte det som er mandatet vårt sant. Om det er i norske havner eller om det er i UK. (Ansatt 4A)

Saga Robotics

Motivene Sara Robotics hadde for å ekspandere var rett og slett at de ikke hadde noe marked i Norge. De valgte å gå internasjonalt med en eneste gang, for de så det som sin eneste mulighet for å lykkes.

(...) vi hadde ikke noe valg, vi måtte ut, siden vi ikke har noe markedet i Norge, så måtte vi på en måte til utlandet. (Ansatt 1B)

Ved at de ikke har noe marked i Norge, har det gjort at de har et klart mål om å bli en internasjonal bedrift.

(...) målet er jo å ikke bli et norsk selskap sånn sett, men et veldig stort internasjonalt robotselskap. Og det er det vi jobber mot hele tiden. (Ansatt 2B)

5.2.2 Hvorfor UK?

Plug

At Plug valgte å ekspandere til UK, skjedde ved en ren tilfeldighet. Etter en privatreise til Skottland, innså en ansatt at dette kunne være et attraktivt marked.

(...) så når jeg gikk der så, så jeg at det var utrolig mye type offshore-fartøy i havnen. Og etter hvert som jeg så litt nærmere på det, så så jeg at det var jo faktisk en god del av de skipene som jeg hadde sett ligge på landstrøm her i Bergen. Så da tenkte jeg at når jeg kommer hjem så skal jeg sende en e-post til den havnen her og så høre om vi ikke vi skal samarbeide for det at her er jo kundegrunnlaget ligger jo liksom klart egentlig. Vi vet at mannskapet om bord på disse skipene er komfortable med å bruke landstrøm, vi vet at skipene er klar for å koble seg til landstrøm. (Ansatt XA)¹

Det var dermed likhetstrekk fra et kjent marked i Bergen som Plug har mye erfaring med og som gjorde at de tenkte at det å etablere seg i havnen i Skottland ville være et naturlig steg videre.

Saga Robotics

Det var også tilfeldigheter som gjorde at Saga Robotics oppdaget UK-markedet. Det var en tilknytning til Universitetet i Lincoln som gjorde at Saga Robotics ekspanderte.

¹ Vi velger her å referere til Ansatt XA, siden sitatet kan identifisere intervjuobjektet. Da unngår vi at andre sitater fra denne ansatte kunne knyttes til vedkommende.

Nei det var litt tilfeldig fordi vi hadde, jeg jobbet på det universitetet, og vi fikk den muligheten til finansiering og at det var litt sånn rent teknisk da så var det et uniformt marked. (Ansatt XB)²

Så både økonomiske fordeler og markedsfordeler gjorde at de valgte å gå inn i UK. Siden det norske markedet ikke var aktuelt, var de nødt til å finne et marked som var stort nok og som var tilpasset deres produkt. Det ga også økonomiske fordeler som dermed ga lavere risiko.

UK er jo ikke det største markedet heller, men man så vel egentlig at det var en fit da på sykdomssiden. At dette meldugg, soppsykdommen er et stort problem. (Ansatt 2B)

(...) så markedet i Norge er et eller annet sted mellom tre og seks roboter. Mens hver gård vi kjører på i England har jo behov for et eller annet sted mellom fem og ti roboter på hver eneste gård, som er hele norske markedet. Så det var for så vidt ganske enkelt da. (Ansatt 1B)

Og du ser jo ganske fort at det er billigere å ansette folk, det er mye billigere å operere, alt er billigere i England. (...) det hadde vært mye større risiko å bygge opp en stor organisasjon i Norge. (Ansatt 1B)

Det var da liten tvil om at det britiske markedet var bedre egnet enn det norske markedet, og de begynte raskt å etablere seg.

² Vi velger også her å referere til Ansatt XB, for å anonymisere den ansatte videre.

Rådgiver

Rådgiveren fra den britiske ambassaden påpeker at UK er et marked som mange norske bedrifter velger å ekspandere til. Norge har lenge hatt et godt handelsforhold til UK, og bedrifter kan se til flere eksempler på norske bedrifter som har ekspandert til UK.

Så historisk sett så har jo Norge og Storbritannia alltid hatt utrolig sterke bånd både kulturelt, geografisk, ligger nærme hverandre og vi har gjort handel over veldig mange år. Storbritannia faller på mange måter litt sånn naturlig for mange norske selskaper å se til, ettersom at vi er såpass bundet allerede. (Rådgiver)

UK er et marked som mange selskaper verden rundt anser som et attraktivt marked. Det ligger en viss anerkjennelse av å lykkes i UK. Det kan gjøre det enklere for bedrifter å skulle ekspandere videre for eksempel i Asia, hvis man kan vise at man har suksess i UK.

Men igjen skal man skalere og skal man bli et globalt selskap så må man jo innom de tøffe markedene, og som sagt hvis du lykkes i UK så er det et ordentlig bra stempel å ha med seg for videre ekspandering. (Rådgiver)

5.2.3 Konkurrenter

Plug

Plug er i en slik situasjon at de har svært få konkurrenter. Det er ingen andre i UK innen landstrøm som har den forretningsmodellen de har med å inngå partnerskap med den aktuelle havnen de skal etablere landstrømsanlegg på. Deres største konkurrent er da at havnen skal velge å kjøpe inn og drifte landstrømsanleggene på egen hånd.

Den aller største konkurrenten til Plug er jo havnen selv. For det at en havn er i en sånn unik situasjon, for en havn er en monopolist som oftest, i den havnen de er i. (Ansatt 3A)

Selv om de har havnene som sin største konkurrent, er det også flere aktører som prøver seg i markedet. Men Plug har ikke som mål å utkonkurrere de andre aktørene, men ønsker heller at flere skal etablere seg for å skape et større marked.

Altså det kom jo fort en sånn utleid landstrømscontainer i en annen havn for liksom å vise at det var andre muligheter da. Som kom veldig raskt etter vi sa vi hadde gjort en avtale og vi skal bygge det første landstrømsanlegget i Skottland og for den type skip. Men igjen så håper jeg også at det har satt litt fart på havnene, kan du si som vurderer det. For det er ingen tvil om at for Plug sitt vedkommende, jo flere havner som bygger landstrøm, jo mer lønnsomme blir de investeringene vi gjør. Forhåpentligvis blir det da flere skip som bygger om til landstrøm som gjør at man har et høyere kundegrunnlag. (Ansatt 3A)

Landstrøm er også ganske nytt i UK. Det er svært få som har kunnskap om hvordan man skal etablere og drifte slike anlegg, og mange lurer på om det hele tatt er en lønnsom investering. De havnene som vurderer å bygge landstrømsanlegg velger da å vente å se hvordan Plug sin etablering i Montrose utarter seg, før de tør å sette i gang selv.

Så jeg tror også det er, mange havner som sitter litt på gjerdet og venter litt og ser hvordan det går med dette prosjektet i Montrose, før de tør å trykke på knappen selv da i forhold til å gjøre noe. (Ansatt 1A)

Saga Robotics

Saga Robotics er også i den situasjonen at de har få konkurrenter. Saga Robotics startet tidlig med sin utvikling av Thorvald, og har dermed et overtak på potensielle konkurrenter per nå. De har da rukket å skaffe seg store deler av jordbærmarkedet i UK, og ligger an til å ta enda mer, før noen av konkurrentene rekker å få en betydelig posisjon i markedet.

Men de ligger jo så langt bak, de ligger på en måte flere år etter oss i utvikling, så vi er jo fortsatt der at det ikke er noe reell konkurranse, så det kan jo endre seg selvfølgelig. Og vi har helt annet konkurransebilde her i USA, men i England så er det fortsatt sånn at vi har jo 10 % av jordbærmarkedet og nummer to har kanskje 0,1 % eller kanskje mindre og. Og vi vokser jo ganske raskt så vi ser ikke noen umiddelbar konkurranse i England. (Ansatt 1B)

Saga Robotics er også veldig påpasselige med å holde sin teknologi skjermet for eksisterende eller kommende konkurrenter. Hvis noen får tak i deres teknologi, kan det være enkelt å kopiere den, og da er det en rask vei for å komme inn på markedet og utkonkurrere dem.

(...) når det kommer til IP-rettigheter, så har vi jo ikke patentert autonomien vår. Det ønsker man ikke. Hvis man tar å gjør det så blir koden offentlig, da er det veldig vanskelig å beskytte den. Så det er en del av vår teknologi, som er software, selve hjernen, som er viktig da å holde skjult da. Så det er mer company secret, så for vår del er det viktig å beskytte det. (Ansatt 2B)

I intervjuene kommer det frem at også Saga Robotics ikke har noen aktuelle konkurrenter når det gjelder den teknologiske delen, men at den konvensjonelle måten å drive gården på anses som bedriftens konkurranse.

Så vi har på en måte forskjellige type konkurrenter, så med våres UV-produkt da så kan man se på vår konkurrent som konvensjonell drift. (Ansatt 3B)

Saga Robotics har konkurransefordeler ved at deres robot gir betydelig større kostandsfordeler og forutsigbarhet for kundene.

Og jordbær så tar jo bøndene og selger til retail, så Tesco og andre, og selger de jo da 30 dager, 14 dager frem i tid ofte. Og så bli jo bærene modne over fem måneder, så de plukker jo daglig nesten gjennom fem måneder går det folk gjennom og plukker. Men de selger jo med forwardkontrakter så de sier om 14 dager, så skal de hente så og så mange tonn. Hvis man da bommer og sier man produserer for lite, så får de en straff i pris på jordbærene de selger, samtidig som at bøndene eller retaileren kanskje velger deg ut og bytter til en annen gård neste sesong. Som er helt krise. Veldig mange sier at de produserer mindre enn de egentlig tror. Men da hvis de sitter igjen med 2 tonn, og de skal selge 1,5 tonn, så har de plutselig 500 kg bær. (Ansatt 2B)

5.3 Ressurser

5.3.1 Interne ressurser

Plug

Plug er Eviny sitt datterselskap, og får dermed mye ressurser fra morselskapet. De kan selvfølgelig ikke få ubegrenset med ressurser, og de er avhengige av å levere resultater for at Eviny skal være villige til å investere i dem. Å få benytte seg av ressurser fra Eviny har vært avgjørende for å få en raskere ekspansjonsprosess sammenlignet med om de skulle gjort det alene. Det har også gjort at de kan være mer tilpasningsdyktige på hvor mye ressurser de trenger i ulike perioder. Da kan de selv investere i de ressursene de trenger i en gjennomsnittlig periode, og så trekke på Eviny sine ressurser i perioder med høyere aktivitet.

Fordelen av å være en del av Eviny er det er noe de satser på og da har vi mye mer tilgjengelig kapital i ryggen til å kunne satse på det. Det hadde nok vært mye tyngre å gå opp den veien hvis ikke vi hadde hatt en eier som egentlig hadde kapital og ville satse på det. (Ansatt 2A)

Og det med ressurser, få benytte ressurser, ja til regnskap og til eventuelt ja andre tekniske ressurser og hvis vi har topper på en måte som gjør at vi har behov for litt flere folk, det har fungert veldig greit. (...) for vi kan ikke bemanne for å ligge på topp. Vi må ha kanskje litt lavere bemanning og så er vi avhengig av å få hjelp når vi har mye som skjer. (Ansatt 2A)

Plug har også mye erfaring fra det norske markedet som de kan benytte seg av i UK. Markedene er såpass like, at de kan bruke de ansatte sine kunnskaper og erfaring på hvordan de skal etablere og drifte anleggene.

Før jeg fikk dette prosjektet så har jeg hatt et i Nord-Norge, så på en måte det er ikke helt likt, det er ikke helt samme størrelse på anlegget. Men det er på en måte, det er mye man kan dra med seg videre, for å gjøre ting veldig effektivt. Det er ikke sånn at vi må ansette nye folk for å ekspandere noe til utlandet. (Ansatt 4A)

Selv om Plug er et datterselskap av en etablert bedrift, så er de en nyoppstartet bedrift som også ønsker å oppleve at man ikke nødvendigvis har alle ressursene de trenger.

Altså jeg tror nok sikkert alle vil si at vi sikkert skulle hatt mer [ressurser]. Jeg er jo litt sånn at selv om vi er en del av et stort konsern og helt sikkert kunne bedt om mer av og til. Så er jeg litt sånn at vi skal være oppstartsbedrift, det skal gjøre litt vondt hvis det er lov å si det. (Ansatt 1A)

På spørsmål om Plug er på vei til å begynne å bygge et merkevarenavn i Skottland, forteller intervjuobjektet at de er opptatt av at Plug skal skaffe seg et godt merkevarenavn, men at det aller viktigste er at det er havnen som skal skinne og at det å spare utslipp står høyest.

(...) jeg er opptatt av Plug og at vi skal få bygge merkevare, samtidig så tenker jeg noe av det aller viktigste vi skal bidra til er at de havnene vi samarbeider med, skal få skinne. Så kanskje enda, det er jo ingenting som er bedre enn at havnen kan stå å si at: nå har vi fått landstrømsanlegg, og det hadde vi aldri klart uten Plug sant. Er kanskje noe av det aller beste måten å bygge merkevare på. Så jeg er veldig opptatt av at det er havnen som skal skinne, og vi synes, lykkes sammen, så sparer vi masse utslipp, og forhåpentligvis tjener litt penger på veien. (Ansatt 1A)

Saga Robotics

Saga Robotics driver med komplisert teknologi, og de er avhengige av å overbevise kunder og andre samarbeidspartnere om at teknologien fungerer. De er derfor avhengige av å ha flinke ansatte som har god kunnskap om robotikk.

Vi har alltid hatt et veldig flinkt team. Vi har alltid hatt store ambisjoner, så at det var litt for mye å gjøre, men det er liksom naturlig når man er i en sånn type selskap. (Ansatt 4B)

Så vi har veldig intelligente mennesker som sitter og utvikler teknologien vår. Og med tanke på det vi driver med, så er det liksom, vi har maskiner som skal gå og kjøre av seg selv og det stilles høye krav til at ting fungerer. (Ansatt 4B)

På spørsmål om bedriften har fått et godt merkevarenavn, har de fleste intervjuobjektene bekreftet dette. Det blir beskrevet at merkevaren var blant annet bygd ved en aktiv deltakelse i de mest kjente mediene i UK.

Nei, i tidlig fase så var det veldig mye i media. Så vi var jo mye på alt fra BBC til Financial Times. (...) Så vi var der et par tre ganger, og da blir man veldig godt kjent for de i industrien og så er det jo stor interesse rundt robotikk sånn generelt. (Ansatt 1B)

Bedriften merker også at de har blitt godt kjent i markedet ved at de før oppsøkte kundene selv, til at de nå selv blir kontaktet av kunder som er interessert i deres produkt.

Nå neste år ser vi for oss at vi skal faktisk ha litt over 10 % av tabletop jordbærmarkedet i UK. Vi merker at det er skift i år fra at vi måtte jakte til at flere ringer oss og ønsker produktet vårt. Så vi har fått et godt navn. Jeg tror vi har fått et godt merkevare ja. (Ansatt 2B)

5.3.2 Eksterne ressurser

Plug

Plug har mye kunnskap knyttet til deres produkt, men er avhengig av å bruke eksterne ressurser på å forstå lover og regler som er i UK. Det er andre regler for strømmarkedet og for hvordan de kan opprette en bedrift i UK. De har da måtte leie inn advokater og regnskapsførere for å forsikre seg at de holder seg innenfor regelverket.

Så vi har jo selvfølgelig den type kompetanse som vi er nødt til å hente inn, accountants for å kunne hjelpe oss med hvordan vi skal opprette selskap. Så fikk vi hjelp først og fremst av de juristene vi brukte og de hadde et sånt pakkeforløp da for å etablere et selskap. (Ansatt 3A)

Det at Plug har et joint venture gjør at de også kan lene seg på ressurser fra havnen i Montrose. De som jobber på havnen i Skottland har kunnskap om hva som skjer på selve havnen, og har flere relasjoner til lokale aktører.

At vi har kunnet gjøre mye med våre ressurser fra Norge, og så bruker vi havnen sine ressurser så havnen har jo mye bedre forutsetninger for å ansette noen personer eventuelt i UK enn vi har. (Ansatt 3A)

Saga Robotics

Saga Robotics er også avhengige av eksterne ressurser. De har blant annet fått støtte fra ulike hold, blant annet fra Innovate UK som er ekvivalenten til Innovasjon Norge.

(...) for oss var det en kjempefordel fordi vi fikk så mye støtte, finansiell støtte. Vi hadde jo aldri klart å bygge opp. Vi hentet jo 10 millioner i egenkapital og hadde 25 ansatte fra 2016 til 2020 cirka. Og det hadde vi aldri klart uten å få den type støtte da som vi fikk der. (Ansatt 1B)

Saga Robotics har god erfaring med å samarbeide med universiteter, da de ble startet på Universitetet i Ås. Å samarbeide med Universitet i Lincoln har vært viktig da de kan dele på kunnskap, være med på å videreutvikle produktet, og ikke minst kan Saga Robotics rekruttere ansatte fra de som jobber på universitetene. I tillegg har samarbeidet gjort at Saga Robotics har sluppet å bruke tid og penger på å sette opp forskningsprosjekter selv.

Så det er i hvert fall veldig viktig at når man samarbeider med universitetet, at man deler arbeidsmarkedet på en måte som gjør at der. Altså vi som er selskap som må tjene penger. Vi får ansvar for de oppgavene som vi må ha løst, mens universitetene gjerne tar ansvar for oppgaver som er litt mer «høyt fjell», litt lengre frem i tid som gjerne kan videreutvikles senere. (Ansatt 4B)

Så vi har brukt mye av de til å egentlig forske da på vår teknologi og bevise det. For det er ganske dyrt, å skulle sette opp sånne, dyrt og tidskrevende å sette opp som sånne store forskningsprosjekter selv, så vi har jo veldig mye research på at teknologien vår fungerer veldig bra. (Ansatt 2B)

I tillegg har de forskningsprosjektene koblet Saga Robotics til de store aktørene på jordbærmarkedet i UK og på den måten skaffet et kundegrunnlag.

Og nå vi var der borte så vi ble kjent med bøndene i de prosjektene vi hadde. Så var det jo ganske store organisasjoner involvert og fra liksom kundesiden også. Så da fikk vi gode kontakter med dem og ble liksom kjent med spesielt jordbærmarkedet i England. (Ansatt 4B)

Selv om Saga Robotics har mye kunnskap om robotikk, trenger de også kunnskap om landbruk. Dermed bruker de nettverk for å skape relasjoner med de som jobber innenfor landbruk, og dermed hjelpe de med å forstå hvordan jordbærmarkedet fungerer.

Vi prøver også å ta i bruk på en måte nettverk, som producer organizations der hvor mange gårder er med i, for å få støtte fra staten og investering og den delen. Men det å ha noen som kjenner markedet og som kjenner de som jobber der, gir jo en veldig god inngang. (Ansatt 2B)

Saga Robotics var også avhengig av å ansette noen relativt erfarne mennesker, som har jobbet i bransjen lenge, og gjennom sin kunnskap kunne gi dem et innpass i jordbærmarkedet i UK.

(...) vi har vært litt på det at vi har prøvd å ansette noen relativt, veldig erfarne mennesker som har jobbet lenge i industrien, i bransjen. Det å komme som en, her er det jo mange som er veldig dyktig i robotikk og teknologi og utviklingen, men det å komme fra det synet og skal inn landbruket og ikke ha den landsbruksforståelsen. (...) Så nok strategien vår vært også da som sagt få en med veldig god kunnskap og bredt nettverk i markedet som kan gi oss innpass. (Ansatt 2B)

Saga Robotics har også benyttet seg av den britiske ambassaden i Norge under ekspansjonen. Men intervjuobjektet mener at de kunne utnyttet denne ressursen i enda større grad i begynnelsen av prosessen.

(...) en ting jeg kunne ønske vi gjorde tidligere det var for eksempel, nå i de siste årene har jeg hatt ganske mye dialog med den britiske ambassade i Norge. Altså de, jeg tror vi ser hadde vi kommet i dialog med de tidligere så tror jeg de kunne hjulpet oss ganske mye. De hjelper oss fremdeles, men jeg tror de kunne introdusert oss mye ting som på en måte vi fant på egen hånd. (Ansatt 3B)

5.4 Etableringsbarrierer

Plug

Det var ulike etableringsbarrierer som Plug møtte i sin ekspansjonsprosess til UK. En av etableringsbarrierene som ble nevnt var at det kan være utfordrende å oppsøke potensielle partnere, ta kontakt med dem og overbevise den andre parten om å investere i deres produkt, og samarbeide med dem.

Og det er det som er den største barrieren ofte, det er jo liksom å ringe og si hei, kan jeg få lov til å komme og presentere, eller er du interessert sant. (Ansatt 3A)

Det er i grunn en viktig ting når man kommer først sant. du skal overtale, du har spurt om å få et møte. Da må du være litt troverdig først, det er liksom hvorfor skal vi samarbeide med dere? Dere er jo ikke fra UK engang. Hvordan skal vi få dette til? (Ansatt 3A)

En av de største barrierene bedriften møtte på var det å bruke tid og ressurser på å avklare om det var mulig for Plug å selge strøm i det britiske markedet, og om deres etableringsmodell med felles selskap ville vært gjennomførbart i Skottland.

Den største vi tenkte på var har vi lov til å selge landstrøm i det hele tatt. Altså er lovverket tillatt altså er det rigget for denne type modell. (Ansatt 3A)

Mange av intervjuobjektene har nevnt juridiske forhold knyttet til landstrømmen i det britiske markedet generelt, men også den aktuelle havnen som en av de største etableringsbarrierer. Siden landstrøm er relativt nytt, er lovene gjerne ikke tilrettelagt for landstrømsanlegg.

De har også veldig gamle kan du si lover og regler og havnelover det er ofte ikke tilpasset sant, altså når de sist reviderte var på 70-tallet sant, eller 60-tallet. Tenkte ikke på landstrøm i, liksom de hadde en eller annen form for fueling, men det var ikke lov å selge, fordi at man ikke skulle gå i konkurranse i gjerne med lokal distributør av brennstoff til fartøy, så derfor var det forbudt da. (Ansatt 3A)

I tillegg er det britiske markedet for landstrøm veldig umodent, og Plug er den første som skal bygge et landstrømsanlegg i UK, og intervjuobjektene forklarer at det også krevde at de måtte avklare lover og regler angående deres produkt.

(...) det er jo et ekstremt umodent marked som gjør at man gå opp alle, litt som vi gjorde i Norge egentlig sant. Man må liksom gå opp alle, finne ut om det er moms på landstrøm i Storbritannia, er det ikke, sant. Vi måtte finne ut det. Så ja, det var første gang de hadde fått det spørsmålet, de som skulle hjelpe oss med det. (Ansatt 1A)

Brexit gjorde også at noen av reglene forandret seg, noe som gjorde at det juridiske arbeidet var enda mer omfattende.

(...) så har du det her med Brexit og litt sånn, nå gjelder ikke lenger EU ting der borte som kan være en fordel og en ulempe avhengig av at da har man kanskje ting som ikke er regulert akkurat nå. Så vet man ikke helt hvordan det vil bli regulert. Og

så er det på en måte når du kommer ned på den spesifikke havnen sånn, er det noe i deres, ja kall det vedtekter eller tilsvarende dokumenter som på en måte hindrer de i å for eksempel etablere et felles selskap med oss. (Ansatt 1A)

(...) det var jo en del av EU i begynnelsen. Og da er jo det, var det mange av de samme reglene i forhold til de elektriske som andre EU-land hadde. Men vi måtte jo sette oss inn i, for det er jo ofte sånne sære nasjonale regler for, sikkerhetsregler i forhold til elektriske anlegg og sånne ting. Det var jo en vei å gå, finne ut av de. (Ansatt 2A)

Saga Robotics

De fleste intervjuobjektene har svart at de ikke kan tenke på noen etableringsbarrierer som de har møtt på i prosessen. Men en av de utfordringene som ble nevnt var at siden deres teknologi er såpass ny, har bedriften brukt tid på å bevise at teknologien fungerer overfor kundene. Den vanligste måten å behandle sykdommer på avlinger, er ved hjelp av sprøytemidler. Det er en stor overgang for bøndene å velge Thorvald istedenfor sprøytemidler, og bøndene er helt avhengige av at metoden fungerer, da de opplever store tap hvis metoden ikke fjerner sykdommene. I tillegg er kundesegmentet til Saga Robotics bønder som har lang erfaring og sine egne tradisjoner, som også kan bli sett som en etableringsbarriere.

(...) på mange måter se på ekspansjonen i starten som at var det mye som handlet om å egentlig bevise teknologien man har gjort frem til nå. Det handler litt om kundene vi jobber med og, som sikkert er litt annerledes fra andre det selskapet. At, altså, det er landbruk, hvis man gjør en feil så dør avlingen, og de har gamle tradisjoner. Og det er liksom ikke bare å si til en bonde, nå skal vi ta over arbeidet med en robot og de skal tro på det. Så mye handler i starten om å bevise teknologien. (Ansatt 2B)

Det blir også nevnt at de fleste er positivt innstilt på teknologien, men at de stiller høye krav til at det skal fungere og gjerne ønsker å se at det fungerer på en liten del av deres gård før de bestemmer seg.

(...) generelt sett så vil jeg si at de bøndene som gjør det bra, de er veldig positive til teknologi, men de og stiller veldig sterke, høye krav til at det skal fungere. De må se

at det fungerer. De er ikke prinsipielt liksom mot den nye, altså de er ikke sånn at dette var nytt og skummelt, dette vil vi ikke være med på eller noe sånt. Det er mer at det er nytt og spennende, fungerer det? Vis meg at det fungerer så tar vi det. Det er innstillingen de fleste, de fleste bøndene har da, vil jeg si. (Ansatt 4B)

I intervjuene ble det også nevnt utfordringer knyttet til kundebyttekostnader, nemlig at det å få robotene på gården krever en del investering av bøndene ved at de må tilpasse gårdene, slik at robotene kan gjøre jobben sin.

Så jeg tror nok det er det tøffeste det at mange gårder bruker lang tid på å bestemme seg for å liksom endre. Det koster og det skulle være tunneler eller ting så må man gjøre investeringer for å på en måte komme med en ny produksjon. (Ansatt 2B)

Dette gjør også at bedriften må tenke på prisingen av sin tjeneste, slik at de kan være konkurransedyktige overfor sine konkurrenter.

For igjen også når man skal sette prisen da så kan man si at okay vi fjerner kjemikalier da skal vi ha pris som er det samme som det og så for en bonde, er de jo opptatt av miljø, men det viktigste for de er jo hva er det i inntekt, hva er det i kostnad. De er ikke villig til å betale veldig mye mer for en grønn teknologi, hvis de taper penger på det. (Ansatt 2B)

Rådgiver

Rådgiveren fra den britiske ambassaden forklarer at en av etableringsbarrierene kan være å rekruttere riktige folk.

Det er vanskelig å finne riktig talent og bra talent, og noen som matcher selskapets behov og ambisjon. Så er det kanskje noe som man tenker skal, at det er litt lettere, enn det noen ganger det trenger å være da, for feilansettelser gjør at kanskje man bruker litt lengre tid på å vokse i et nytt marked enn man kunne trengt. (Rådgiver)

5.5 Inngangsstrategi

5.5.1 Forberedelser

Plug

Plug har startet med å lage en utenlandsstrategi, hvor de så konkret på hvilke type skip og hvilke typer havner de skal satse på. Selv om bedriften hadde en overordnet strategi, forteller intervjuobjekter at det er noe man må jobbe kontinuerlig med og at den endres etter hvert som de får flere erfaringer og får undersøkt mer.

(...) dro ned en onsdags kveld på et møterom her hvor vi egentlig bare skisserte opp liksom: dette skal være utenlandsstrategien vår. Som vi da presenterte for resten av gjengen. Og vi må jo gjøre noen justeringer underveis etter hvert som vi lærer og ser hvor mulighetsrommet ligger. (Ansatt 1A)

I tillegg har Plug samlet inn masse data angående skipstrafikken og skipene generelt. Da de avtalte første møtet med havnen i Montrose, hadde de ganske presise data om det totale strømforbruket, slik at de har bygget opp sin troverdighet overfor kunden.

Det var veldig mye data, erfaringsdata, som vi har koblet opp mot offentlig tilgjengelig data for å si: er dette interessant, er det ikke interessant? På den måten har vi liksom tatt den kunnskap vi har bygd opp om alle skipene som har koblet seg til. Vi har også gjort et, (...), kjempestort stykke arbeid i forkant. Snakket med nesten alle rederier om alt mulig, cruise, fått masse data, så vi har hvert fall mye teoretisk data og da. (Ansatt 3A)

Så kan vi på en måte predikere liksom en totalt forbruk (...), når vi hadde det første møtet med havnen der borte, så hadde vi allerede en anelse om hva vi trodde liksom forbruk ville være. Så jeg tror det også var en sånn, gjorde at de skjønnte at disse har peiling på det liksom, pluss at de så at her ligger det en mulighet. (Ansatt 1A)

På spørsmål om hvordan disse forberedelsene har hjulpet Plug videre i prosessen, ble det sagt at et godt grunnarbeid gjør at man møter på mindre overraskelser etter hvert. I tillegg kan mangelen på forberedelser føre til at prosjektet mislykkes og at det kan vise seg at investeringen blir så dyr at den ikke er lønnsom lengre.

Nei, det å gjøre godt grunnarbeid gjør det jo mye lettere for deg når du kommer senere. Sant, du ikke får noen overraskelser underveis. Jeg må jo si at det å kartlegge, og å kjenne til lover og regler, og på en måte vite hva standard eller hva skip som kommer der. Og det har alt å si på om du skal gå videre eller ikke, eller om du skal gå inn på et nytt, eller gå inn på det markedet i et nytt land. Så hvis ikke du forbereder seg, så ser jeg for meg, det kan fort, ja det kan velte hele prosjektet. Eventuelt blir det så dyrt at det, det ikke blir lønnsomt i det hele tatt. Da, da har du jo bommet litt. (Ansatt 2A)

Saga Robotics

I Saga Robotics sine intervjuer kommer det frem at i begynnelsen så de ikke noen særlige forberedelser til ekspansjonen. Det de gjorde var å gripe de mulighetene som dukket opp og bruke det nettverket de har skaffet seg gjennom samarbeidet med universitetet.

(...) i og med at vi begynte å altså vi startet opp i England i forbindelse med disse forskningsprosjektene så var det liksom en sånn. Det var ikke sånn at nå skal vi sette oss ned og forberede oss til å gå inn i England. Det var mer sånn, her er det muligheter for å hente funding i disse forskningsprosjektene og jobbe sammen med flinke partnere i England. (Ansatt 4B)

Videre blir det fortalt at når selskapet begynte å satse mer kommersielt så var det behov for mer planlegging og strategi.

(...) etter hvert som vi har gått mer sånn kommersielt så har vi jo måttet sette oss ned og legge mer strategi og liksom hvor skal vi være, hvor skal vi sette opp kontorer og sånt. Så vi endte opp med å etablere oss i Kent for der er det masse jordbærgårder. Så det er liksom stegvis prosess. (Ansatt 4B)

Mangelen på forberedelser har gitt Saga Robotics både fordeler og ulemper. Fordelen var at de kunne etablere seg relativt raskt. Ulempen var at de ikke var klar over på forhånd hvilke problemer som kunne dukke opp på veien.

Vi bare bestemte oss og tenkte ikke på barrierer. Og så bare tok vi de problemene som dukket opp da. Men det var vel stort sett mangel på planlegging og erfaring, men samtidig så var det bra at vi kom i gang veldig fort. For to måneder etter vi har bestemt oss, så hadde vi både midler og en organisasjon til å vokse. Hvis man skal planlegge så tar det veldig lang tid (...). (Ansatt 1B)

5.5.2 Valg av strategi

Plug

Plug sin forretningsmodell baserer seg på at de inngår et partnerskap med havnen de skal bygge ut anlegget på. Partnerskapet er i form av et joint venture, hvor begge selskapene går inn om å stifte et felles selskap. Denne forretningsmodellen har Plug også valgt å videreføre når de har ekspandert til utlandet.

Gjennom intervjuene har objektene forklart at de har vurdert andre former for etablering, men denne virket mest hensiktsmessig og tryggest i den fasen de befinner seg i. En av grunnene som intervjuobjektene har nevnt, var at en slik løsning gir trygghet både for Plug og den aktuelle havnen ved at de kan splitte både risiko, kostnad og fremtidige inntekter. I tillegg sikrer partnerskapet at det ligger i begges interesse at infrastrukturen blir brukt og at dette skal maksimere verdiskapningen til begge partene, samtidig som det bidrar til reduksjon av CO2.

Alt det får de da med i den pakken som vi kom og hadde som ga oss en eller annen form for konkurransefordel i den diskusjonen om de skulle gjøre det selv eller gjøre det med oss. Så får de en finansiell partner og da, så de tar ned risikoen. De gir selvfølgelig fra seg en oppside hvis det blir veldig veldig bra, men de får også en partner som tar den finansielle risikoen i det å være first mover. (Ansatt 3A)

Det er jo først når noen tar det i bruk og at vi får skip som kobler til, at vi sparer utslipp og bidrar til også verdiskapning for eierne. (Ansatt 1A)

I tillegg bidrar et slik samarbeid til at partene kan dele på ansvarsområder og ressurser. Dette innebærer at Plug besitter kompetansen knyttet til landstrøm, inkludert den driftsmessige delen. På den andre siden har de en havn som har kunnskap om alt det operative som skjer på de aktuelle kaiene. Havnen besitter også kompetansen knyttet til hvor enkelte installasjoner bør plasseres slik at det ikke kommer i konflikt med alt annet som skjer på havnen.

Så det er på en måte vinn-vinn, vi har veldig god kompetanse på landstrøm og den biten med hvordan det driftes og alt det tekniske sant, som havnen gjerne ikke har, og de har veldig god kompetanse på hva som skjer på havnen, hvilke operasjoner driver

de med, hvordan må de utformes sant, for at det skal passe best mulig inn der, hvor ligger skipene sant. (Ansatt 4A)

Denne formen for samarbeid, gjør det også mulig at partene kan spille på hverandres ressurser, slik at foreløpig er det ikke nødvendig med anskaffelse av ytterligere ressurser, for eksempel å ansette personer i Plug sitt datterselskap i Skottland.

Vi har jo et selskap som Plug AS eier det som heter Plug UK, det er jo lagt til rette for at vi skal kunne ekspandere mer. Og selvfølgelig når markedet blir stort nok der borte, hvis vi får nok havner så må vi vurdere om vi skal ha folk tilstede der borte på en annen måte. Men nå i starten så er det ikke behov for det. Det ville nødvendigvis ikke blitt lønnsomt heller, og det koster ganske mye å etablere seg, hvis du skal ha folk der. (Ansatt 2A)

På den andre siden så forteller intervjuobjekter at forretningsmodellen de har valgt kan være ressurskrevende. Grunnen til det er at man må bruke mye ressurser for å finne de rette kandidatene man kan samarbeide godt med og kan ha et langsiktig partnerskap med. For at et slikt samarbeid skal lykkes på sikt, kreves det blant annet at havnen og bedriften har visse likheter rundt kultur og har samme verdier.

(...) den forretningsmodellen som vi har type sånn felles selskap og sånt, på en måte er ressurskrevende modell, og på mange modell som krever at som vi sa, må finne folk vi har lyst til å samarbeide med sant. Det er ikke alle folk du klikker med, så det handler litt om å finne liksom de rette, den rette havnen, og de rette folkene og. Og vi skal ha en infrastruktur som har en levetid på 30 år pluss dette her ikke sant. Vi er på jak etter langsiktig forhold, langsiktig partnerskap sant. (Ansatt 1A)

Strategien er også ressurskrevende i den forstand at begge partene må være til stede for hverandre, for at de skal lykkes. Selv om digitale verktøy gjør kommunikasjonen enklere, sier intervjuobjektene at det er viktig at man også møter hverandre og er tilstedeværende.

Og det at de føler at vi er tilstede for de, at vi reiser bort når det er behov for det, og ikke prøver å løse alt her ifra, men tilstedeværelse når vi er der, det tror jeg er nøkkelen til å lykkes. (...) at alt kan ikke ordnes på Teams, men småting kan ordnes på Teams, og ikke være redd å reise og møte hverandre og snakke sammen. (Ansatt 2A)

Saga Robotics

Svarene fra intervjuene viser at Saga Robotics har valgt å etablere seg i UK på egen hånd. Saga Robotics har benyttet sitt nettverket og muligheter for funding til å etablere et datterselskap i England.

(...) de første årene så var jo det først og fremst å levere robotene til forskningsprosjektene som var det vi på en måte drev med, og det var mye funding tilgjengelig i England sånn at vi endte opp med å ganske fort sette opp et selskap i England og gjennom disse forskningsprosjektene (...) (Ansatt 4B)

Under intervjuene har vi også stilt spørsmål knyttet til både fordeler og ulemper av å etablere seg alene i UK. Ettersom Saga Robotics er en liten bedrift med en innovativ teknologi, sier intervjuobjektene at det var fordelaktig å gjøre dette alene ettersom de hadde full kontroll og mye frihet med de midlene de hadde tilgjengelige.

Da har du full kontroll på hva du gjør. Så jeg tror det var ganske, ikke ganske, man har jo mye frihet sant og vi hadde mye midler tilgjengelig, så vi hadde midler til å gjøre ganske mye og bygget et stort utviklingsteam og fokusere på akkurat det vi selv ville. Så det betyr det kanskje at vi gjorde litt mye forskjellig ting da. I en tidlig fase, at vi skulle fortsatt enda mer enn det vi gjorde. Men å ha frihet til å gjøre det man vil var jo ekstremt verdifullt da. (Ansatt 1B)

En av ulempene som var nevnt var at de var et lite og uerfarent team i det tidspunktet de ekspanderte og det er mange valg som kunne vært gjort annerledes, men at det ikke var store ting.

Vi var ganske lite og uerfarent team da ikke sant, så det liksom mange valg, så det er selvfølgelig for alle, men det er mange valg man ville gjort annerledes. Og man kunne liksom fått mer fart og kanskje fokusert mer og sånt. Men ikke noe sånn veldig, veldig store ting tror jeg. (Ansatt 1B)

Selv om Saga Robotics har valgt å etablere seg i markedet på egen hånd, sier de at de ser på sine kunder mer som på partnere, og at det er viktig for bedriften å ha et godt samarbeid med dem. I tillegg sikrer samarbeidet at kundene får en forståelse av produktet, og at Saga Robotics har forståelse for kundenes sine behov og kan utvikle de riktige produktene.

Vi ser på mange kundene våre som partnere i større grad. Ønsker å involvere de på en måte i arbeidet vi gjør og behandlingen vi gjør, så de skal være en del av det. Og

det er jo både fordi vi skal utvikle de riktige produktene og at vi skal få kundene til å forstå fordelene på en måte med produktet da. (Ansatt 2B)

Rådgiver

Rådgiveren fra den britiske ambassaden understreker viktigheten av det er å treffe på de riktige kundene tidlig. De som får tak i de riktige kundene, er gjerne de som lykkes med å ekspandere internasjonalt.

(...) man kan jo vokse utrolig mye bare ved å de riktige kundene og selv riktige kunder kan også åpne dører for deg til nye kunder, eller nye muligheter. Så helt klart, de som har klart å finne seg ordentlige strategiske både partnere og kunder har jo lykkes med å kanskje akselerere forttere da enn andre. (Rådgiver)

5.5.3 Alternative inngangsstrategier

Plug

På spørsmål om hvordan etableringen i Skottland ville vært om bedriften hadde etablert seg der på egen hånd, sier intervjuobjektene at det kunne vært mulig med andre alternativer. Men disse ville vært mer krevende, og ville ikke bidra til den felles verdiskapningen på samme måte som det partnerskapet de har nå. Det første alternativet er at Plug tar hele investeringen selv og at de selger anlegget til havnene, og at havnen har ansvaret for å drifte anlegget.

(...) vi har ingen produksjon av noen av dingsene som går inn i dette, men vi kjøper jo alt i markedet, så det er det ikke bare å skulle fortalt: dette bør dere bygge og så sørget for at det ble bygget, og så sagt lykke til. Så hadde hvert fall jeg følt litt at det er litt sånn halvveis på det på et vis da. (...) Vi ønsker jo å være til stede, også med verdiskapningen og vi ønsker å være til stede i en driftsfase, mener vi har mye å bidra med der. (...) vi skal ikke overinvestere, vi skal gjøre investeringene riktig da. (Ansatt 1A)

Det andre alternativet innebærer at Plug tar hele investeringen selv og drifter anlegget mot en leieavgift, men dette ville ikke vært optimalt heller.

Det ville vært vanskeligere, (...). Da er det på en måte vi som kommer der og skal sette et anlegg der, og drifte det (...). Og så får ikke havnen noe tilbake for det. Og da tror jeg og vi ikke hadde hatt like bra bruk av anleggene våre heller. For de ikke hadde hatt noen insentiver for å (...) få skipene til å koble seg på sant. Da måtte vi gjerne hatt mer tilstedeværelse på kaien for å faktisk sørge for at sånt skjer. Så det hadde nok vært mye dyrere og mindre effektivt. (Ansatt 4A)

Imidlertid forklarer intervjuobjektene at denne typen etableringen kunne vært fordelaktig på mindre havner, eller i havner som befinner seg på en geografisk lokasjon som de ikke anser attraktivt å etablere seg i.

Det er jo en, det er en forretningsmodell som vi har sett på, på den andre havnen hvor det er litt kompliserende faktorer som gjør at vi kanskje ikke kan gjøre det på den måten som vi gjør på. Det kan være for eksempel aktuelt på industrikaier eller, sant da er det mer sann at man kanskje vet, at vi tar hele investeringen og så betaler for eksempel havnen en månedlig leie til oss for at vi leverer den tjenesten til de. (Ansatt 1A)

Saga Robotics

Når det gjelder Saga Robotics så gir intervjuobjektene uttrykk for at de har ikke vurdert en alternativ inngangsstrategi, som partnerskap eller samarbeid, ettersom det ikke finnes noen lignende aktører i markedet.

Det eneste samarbeidet som Saga Robotics kunne tenke å gå inn i et vertikalt partnerskap med aktører som tilbyr produkter, som kan øke verdien til Saga Robotics sluttprodukt.

Og nå er vi også åpne om å samarbeide med andre som har utviklet typ noen spennende tools da eller ting man kan bruke i markedet. Om det er å klippe planter eller presisjon spraying eller det å, gressklippere mellom åkerne som vår robot. Vi er en veldig solid plattform med autonomi. Så hvis de har utviklet den, en gressklipper, så er det ikke så lett for dem å få den ut i markedet hvis de må utvikle hele plattformen og autonomien. Så det å ha samarbeid da hvor vi kan putte på andres verktøy på vår robot er vi åpne for å drive med og jobbe med. Så vi er veldig opptatt av samarbeid, så lenge det er økonomisk gunstig for begge sider er det. Og så lenge man greier da sikre på en måte IP-en og vår teknologi fortsatt ikke blir kopiert da. (Ansatt 2B)

5.6 Går det som ønsket med casebedriftene?

Plug

Plug har en relativ god økonomi etter sin drift i Norge. Anlegget i Montrose er ikke i drift enda, så de har foreløpig betydelige større kostnader enn inntekter per nå. Men om noen år er målet at partnerselskapene er selvfinansierende.

Men Plug Bergen for eksempel har jo hatt i 2021 var jo et veldig godt år, 2022 var et veldig utfordrende år fordi strømprisen den gikk jo opp og ned og plutselig kostet, du klarer ikke å følge den type prissvingninger fort nok eller tidsnok, man må jo ha en eller annen form for forutsigbarhet til kunden og sant. Sånn at man satt prisen bare at neste dag så var den jo tre kroner dyrere. Men det var 0-år ish, nå husker jeg ikke helt hva resultatet til Plug var i 22, mens nå i år har det vært mer stabile strømpriser sant, så da er det lettere å ha en fornuftig forretningsmodell. Det du selger er jo antall kilowatt per time med en eller annen påslag da, og så er det jo selvfølgelig jo bedre du gjør drift og bedre du gjør tingene. Så det er jo kan du si å finansiere den første utbyggingen så skal jo forhåpentligvis de selskapene være selvfinansierende etter hvert. (Ansatt 3A)

Saga Robotics

Som nevnt tidligere så var det litt tilfeldig at Saga Robotics ble etablert. Så i begynnelsen hadde de lave forventinger til hvor store de skulle bli og om bedriften i det hele tatt skulle overleve.

Det er litt sånn hvordan vi er skrudd sammen og hvordan vi tenker. At vi bare, okay, dette virker som en god ide, da gjør vi det. Så tenkte vi ikke så mye mer på det. På en måte, vi bare, ja noen ganger som må man bare gjøre ting og så får man se om det går eller ikke, og så tar vi de utfordringene som kommer. Så det var nok, ja, vi gikk vel bare inn litt i det med bind for øynene og så håpte vi på at det skulle gå bra. (Ansatt 1B)

Etter de hadde etablert seg i UK, begynte de raskt å se på muligheten til å ekspandere til flere markeder. De begynte da å se på muligheten for å bruke Thorvald på vingårder i USA. Da de startet prosessen med ekspanderingen til USA, valgte de en annen tilnærming enn de gjorde i

UK. Markedet i USA bærer større preg av hard konkurranse og høyere risiko, noe som krevde nøye forberedelser.

(...) i USA så har vi jo, hadde vi jo, først hadde vi ett år med bare en ansatt på 20 % og en robot. Og så har vi hatt to år med to ansatte og så har vi bevist teknologien, så vi har vært veldig mye mer forsiktige i USA da. Og så er det først nå, at [noen fra Norge] har flyttet over dit og vi begynner å ansette et større team her. Så vi har nok vært mye mer forsiktige her, enn det vi var i England. Men nedsiden her er også mye større, her må man være litt forsiktig. Og mye mer forsiktig enn det man må være i England da. (Ansatt 1B)

	Plug	Saga Robotics
Etableringsåret	2018 (Plug Bergen) 2019 (Plug)	2016
Type bedrift	Datterselskap/start - up	Start - up
Året av første ekspansjon	2021	2016
Land bedriften opererer i	Norge UK (Skottland)	Norge UK USA
Inngangsstrategi til UK	Joint - venture	Heleid datterselskap
Konkurransefortrinn (ja/nei)	Ja	Ja
Produkt	Landstrøm	Selvkjørende roboter
Forretningsmodell	Opprettelse av joint venture med kunder (havner)	Leasing av utstyret til kunder (gårdene)

Tabell 4: Plug og Saga Robotics

6. Diskusjon

I dette kapitelet vil vi besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan norske nyetablerte, innovative bedrifter benytte ulike inngangsstrategier for å maksimere sannsynligheten for å lykkes i utlandet, med ulikt ressursgrunnlag?

Vi ønsker å diskutere hvordan bedriftene kan bruke og skaffe seg ressurser ved hjelp av ulike inngangsstrategier. Disse vil deretter bli diskutert i lys av etableringsbarrierene for å finne ut hvordan kan norske innovative bedrifter lykkes i utlandet.

For å sette rammer på innsamlede data og sette den sammen med eksisterende teori, har vi valgt i diskusjonsdelen å følge strukturen til teoridelen. På slutten av diskusjonsdelen skal resultatene inkluderes i en tabell.

6.1 Internasjonaliseringsprosessen

6.1.1 Tradisjonell tilnærming eller born global?

Man kan se likheter mellom Plug sin internasjonaliseringsprosess og den tradisjonelle prosesstilnærmingen. De hadde en god posisjon i det norske markedet før de valgte å ekspandere internasjonalt, noe som samsvarer med prosesstilnærmingen der hjemmemarkedet utvikles først (Johanson & Vahlne, 2009). Plug forberedte seg godt før ekspansjonen, og brukte deres kunnskap fra det norske markedet. Imidlertid har de ingen internasjonal erfaring og må lære underveis i prosessen. Nå som de snart har anlegget i Montrose i drift, begynner de å se på nye internasjonale markeder. De bruker tid på prosessen for å sikre seg at de tar de riktige valgene.

På den andre siden har de ekspandert geografisk relativt raskt, og med tanke på (Gripsrud et al., 2015) sin definisjon, så vil de akkurat ikke komme innenfor den tidsrammen for internasjonalisering hvor man kan kalles for born global. De har også valgt UK som ikke er det markedet med nærmest psykisk avstand. Skulle man fulgt prosesstilnærmingen ville det vært naturlig å for eksempel etablere seg i Danmark eller Sverige først (Johanson & Vahlne, 2009). De har også valgt å bare ekspandere til ett utenlandsmarked i første omgang. Man kan

dermed si at Plug har fulgt prosesstilmærmingen, men en mer modernisert versjon hvor man også følger deler av prosessen til born globals.

Saga Robotics er det man kan kalle born global. De gikk internasjonalt rundt ett år etter oppstart uten å etablere seg i det norske markedet først, ettersom det ikke var noe marked. Dette stemmer med det som karakteriserer born global, nemlig at hjemmemarkedet er irrelevant (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Saga Robotics er en relativ liten bedrift, men med et unikt produkt som har gitt de en monopolistisk fordel i markedet, ved at ingen andre konkurrenter kan måle seg med deres teknologi (Caves, 1977). Det hjelper dem med å ekspandere raskere. De har også benyttet seg av samarbeid for å komme innenfor et viktig nettverk som besitter kunnskap og relasjoner som Saga Robotics er avhengige av for å lykkes med sin ekspandering (Madsen & Servais, 1997). Born globals er avhengige av å ha et godt nettverk rundt seg for å lykkes.

Begge selskapene var uten internasjonal erfaring da de valgte å ekspandere til UK. Utfra intervjuene kan man se at hvor store forberedelser de foretok i forkant av ekspansjonen varierte. Saga Robotics har ikke hatt noen særlige forberedelser. De valgte å gripe mulighetene som kom, og heller finne ut av ting på veien. Ifølge born global-teorien skal grunnleggerne av bedriften ha internasjonal erfaring (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Dette var ikke tilfellet for Saga Robotics. De hadde istedenfor veldig god kunnskap om deres produkt, og de hadde tidligere samarbeidet med Universitetet i Lincoln før de startet Saga Robotics.

Noen definisjoner av born globals vil ikke nødvendigvis karakterisere Saga Robotics som born global, da det tok mer enn ett år før de gikk internasjonalt (Gripsrud et al., 2015) De gikk også hovedsakelig til ett marked, men like etter ekspansjonen til UK, begynte de prosessen med å ekspandere til USA. USA har også stor psykisk avstand, noe som stemmer overens med valgene born globals foretar (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Vi vil dermed konkludere med at Saga Robotics kan regnes som born global, men at de kan heller klassifiseres som en born regional.

En etableringsbarriere som begge selskapene møtte på var at de ikke har så god kjennskap til kunder eller andre aktører i markedet i UK. De opplever en utfordring med liability of foreignness der de har manglende institusjonell markedskunnskap (Eriksson et al., 1997).

Aktører i UK kan hjelpe casebedriftene med kunnskap om kundene, lover og regler. De kan også gi bedriftene tilgang til sine kontakter slik at de kan bygge et større nettverk.

Både Plug og Saga Robotics har benyttet seg av fordelene med å eie sine ressurser, og heller leie de ut til kundene sine for en viss tidsperiode. Ifølge OLI-rammeverket gir det da internaliseringsfordeler (Dunning & Lundan, 2008). Gitt at de klarer å konkurrere med substituttene i markedet som velger å selge sine produkter istedenfor å leie, har begge selskapene mulighet til å få en jevn strøm av inntekter gjennom årene produktene er i bruk hos kunden. De har også muligheten til å bruke samme anlegg eller robot hos flere kunder, hvis den tiden som er avtalt med kunden er kortere enn produktets levetid. En slik forretningsmodell kan også være med på å forsterke mangelen på de økonomiske ressursene, ettersom begge bedriftene må investere store beløper i starten, mens inntektene kommer inn langsommere.

OLI-rammeverket sier også at multiinternasjonale bedrifter velger lokasjoner basert på økonomiske og institusjonelle fasiliteter (Hermannsdottir, 2008). For Saga Robotics var et av motivene for å velge UK at kostnadene er lavere enn i Norge. Det gjør at de opplever lavere risiko ved å etablere seg i UK sammenlignet med Norge eller andre dyrere markeder. For Plug sin del så tar de hensyn til lokasjonsfordeler, når de vurderer de neste utenlandske markedene de skal eksportere til (Dunning, 1998). Det er visse markeder de ikke ser det fordelaktig å etablere seg fysisk i, og i et slikt tilfelle vil de heller benytte seg av eksport som sin inngangsstrategi.

6.1.2 Nettverksmodellen

Rådgiveren fra den britiske ambassaden understreket under intervjuet at det å bygge nettverket og relasjoner tidlig i prosessen er en av faktorene som avgjør om bedriften lykkes i utlandet eller ikke. Mange av bedriftene begynner med å bygge sitt nettverk i forkant av ekspansjonen ved at de benytter seg av ulike institusjoner eller felleskap. For Saga Robotics har deres nettverk med universitetet vært en utløsende faktor for etablering av selskapet og videre ekspansjon. Uten det samarbeidet kunne ekspansjonsprosessen se annerledes ut enn den gjør i dag. Saga Robotics har også involvert seg i et felleskap som for eksempel Producer Organisations, som har videre koblet dem til de store aktørene i jordbærmarkedet i UK.

Teorien tilsier også at det er viktig for nykommere å ha et godt nettverk i det utenlandske markedet ved for eksempel at man får tilgang til ressurser man ikke ellers ville hatt tilgang til (Johanson & Mattsson, 2015). Men det å bygge et nettverk tar tid, og når man ifølge born global-teorien må ekspandere raskt, ved at det vanligvis ikke finnes noe marked hjemme (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).. I tillegg er det ofte små bedrifter som har begrensede ressurser. Det blir dermed viktig å finne et passende nettverk raskt. Det kan da være en fordel at bedriften har begynt nettverksbyggingen før de ekspanderer, slik at de kan bruke tid på å finne det nettverket som har de ressursene bedriften trenger.

Ettersom begge selskapene var uten internasjonal erfaring, har de vært avhengige av andre aktører i UK-markedet. Plug har fått hjelp av sin partner til å tette noen av deres kunnskapshull rundt markedet i UK. Saga Robotics har benyttet seg av deres nettverk med universiteter og ulike fellesskaper for å få den kunnskapen de trenger.

Man kan anse det slik at Plug har valgt nettverk basert på kvalitet, mens Saga Robotics har nettverk basert på kvantitet. Plug har valgt en partner som de etablerer et selskap sammen med, og får dermed full tilgang til hverandres ressurser. For Plug sin del har det vært veldig verdifullt å inngå et partnerskap med havnen i Skottland, da de har komplementære ressurser i form av lokal kunnskap. En ulempe med dette nettverket kan være at det er vanskeligere for Plug å eventuelt skulle avslutte relasjonen, ettersom de er knyttet sammen som ett selskap. Det kan både være en fordel og ulempe avhengig av om det er et godt samarbeid eller et konfliktfullt samarbeid. For Plug ser det per nå ut som en fordel da samarbeidet ser ut til å fungere godt. På den andre siden mister Plug en viss fleksibilitet til å ta beslutninger, da havnen må være enige i de beslutningene som tas.

Saga Robotics har heller valgt å være med i flere ulike fellesskap, og samtidig samarbeide tett med kundene, men uten å etablere en eller annen form for et felles selskap. Gjennom en slik løsning kan Saga Robotics beskytte sin teknologi fra potensielle konkurrenter, men fortsatt oppleve fordelene med å ha et tett samarbeid. Saga Robotics har unike kunder, hvor hver kunde har sin unike gård. For at de kan gjøre individuelle tilpasninger for hver kunde, er avhengig av å kunne ha en tett dialog med kundene fra start til slutt.

6.2 Inngangsstrategier

6.2.1 Joint venture

Inngangsstrategien med å inngå et joint venture har hjulpet Plug med å få tilgang til kunnskap som de ikke hadde før de ekspanderte. Havnen i Montrose har god kunnskap om hvilke menneskelige ressurser man trenger å ansette i sammenheng med å etablere og drifte landstrømsanlegget. Havnen har også kunnskap om båtene Plug ikke har kjennskap til og det operasjonelle som skjer på havnen. Havnen sin kunnskap og relasjoner førte da til at Plug ikke trengte å ansette noen flere til å utføre jobben i Montrose, ettersom de kan bruke lokale entreprenører som er kjent av havnen og som har kunnskap om de lokale prosessene.

Fordelen med joint venture, er at det på forhånd er avtalt hva man forventer av hverandre, noe som kan gjøre ekspansjonsprosessen mer forutsigbar (Hollensen, 2020). Inngangsstrategien virker som en god løsning ved at man finner en passende partner, som besitter de ressursene man selv mangler. Plug er en ekspert i sitt felt, men de hadde ingen internasjonal erfaring og ikke noen kunnskap om hvordan landstrøm selges i UK.

Plug kan også trekke på andre aktører selv om de er bundet til en partner. Plug har blant annet benyttet seg av andre ressurser som advokatfirmaer under etableringen. Men det å være bundet til en partner, kan også føre til at man kan gå glipp av samarbeid med andre aktører som anser havnen i Montrose som en konkurrent, og dermed ikke ønsker å samarbeide med Plug. Hvor vidt dette vil bli et problem gjenstår å se når Plug skal skalere videre i UK, og inngå nye partnerskap med andre havner.

Når det gjelder Plug og deres investering, så har de finansielle ressursene som de har fått fra morselskapet. De understreket imidlertid at de må være påpasselige med å holde seg til budsjettet, ettersom de må ta hensyn til budsjettkravet fra partneren. På den ene siden kan partnerens økonomiske ressurser være til hjelp, men på den andre kan det oppstå problemer hvis partneren har økonomiske utfordringer eller har andre økonomiske mål.

Intervjuobjektene har fortalt at den største konkurrenten til Plug, er at havnene investerer i anlegget på egen hånd, for eksempel ved å leie inn konsulenter til å hjelpe dem med prosessen. Ved at Plug har inngått et joint venture med havnen, har de minimert konkurransen, ved at det er en konkurrerende aktør mindre i markedet når de samarbeider med havnen. Ettersom Plug er bundet gjennom kontrakten med havnen i Montrose, er det

liten sannsynlighet for at havnen inngår avtaler med flere landstrømsanlegg i perioden hvor de har en avtale med Plug. Det er også viktig å påpeke at Plug er avhengig av å samarbeide med havnen for å kunne få muligheten til å leie ut sine anlegg. Uten et slikt samarbeid vil de trolig måtte selge anlegget til havnen og dermed vike fra sin strategi. De vil trolig da gå for en strategi med eksport istedenfor.

6.2.2 Heleid datterselskap

I litteraturen blir opprettelsen av heleid datterselskap beskrevet som den mest ressurs- og tidskrevende strategien, som medfører en stor risiko (Okpara & Koumbiadis, 2008). Saga Robotics har valgt å etablere seg i UK ved å stifte et datterselskap, ettersom det er viktig for dem å beholde kontrollen over den teknologien de har utviklet. Dette er vanlig praksis blant bedrifter som besitter et teknologisk konkurransefortrinn (Okpara & Koumbiadis, 2008). Imidlertid er ulempen ved en slik løsning at den krever store kapitalinvesteringer for å bygge organisasjonen fra bunnen av (Porter, 1980). De trenger da finansiell støtte fra investorer for å kunne foreta de investeringene de trengte.

Saga Robotics valgte også å benytte seg av egenetablering da det ikke var aktører i markedet som de kunne tenke seg å samarbeide med, eller som de kunne kjøpt opp. Et formelt samarbeid eller oppkjøp kunne gitt dem tilgang på ressurser de manglet. Men på den andre siden, har egenetableringen ført til at Saga Robotics friere kunne velge hvilke ressurser de kan benytte seg av for å tilegne seg mer kunnskap. De kan oppleve fordelene med egenetablering, men fortsatt ha et nettverk rundt seg som ikke er direkte knyttet til bedriften, men hvor man kan hjelpe hverandre med det man måtte trenge.

Fordelen med å være et egenetablert selskap er at det er lettere å overbevise potensielle investorer, ved at man ikke trenger å forholde seg til noen andre parter. Saga Robotics hadde også muligheten til å ta raske og fleksible avgjørelser ved at de ikke trenger å bli enige med en partner om hvordan og hvor det blir mest hensiktsmessig å søke støtte fra.

For Saga Robotics har det også vært viktig at de har gått inn for å skaffe seg et nettverk i UK innenfor landbruksbransjen, der de har lite kunnskap fra før av. De har lokalisert seg nær universitetet de har samarbeidet med, og nær de største aktørene i jordbærmarkedet. De har vært avhengige av å treffe på de riktige menneskene tidlig i ekspansjonsprosessen slik at de kan få tilgang til kunnskap, økonomiske ressurser og kontakt med store, potensielle kunder. Det kan tyde på at selv om det er fordeler ved å etablere seg på egen hånd internasjonalt, så

kan man ikke gjøre det helt alene. Man er avhengig av å ha relasjoner som besitter ressurser som en selv mangler, som de er villige å dele med deg, men ofte gitt at de får noe tilbake.

6.3 Etableringsbarrierer

6.3.1 Porters modell

Stordriftsfordeler

En etableringsbarriere som bedrifter kan møte på er stordriftsfordeler (Porter, 1980). Bedrifter som Saga Robotics og Plug kan ikke minimere sine kostnader ved å masseprodusere ettersom etterspørselen etter deres varer er ikke så stor ennå. Dette kan være med på å skape en kostnadsulempe sammenlignet med de etablerte aktørene. Imidlertid er dette noe som kan endres på sikt.

Substituttene til begge casebedriftene kan i større grad oppnå stordriftsfordeler. Drivstoff og sprøytemidler er noe som har vært i markedet lenge og som brukes av mange aktører. Den store etterspørselen gjør at man kan produsere store kvanta og dermed minimere kostnadene. Plug og Saga Robotics må dermed differensiere sine produkter fra substituttene, og skaffe seg konkurransefortrinnet på den måten.

Produktdifferensiering og kundebyttekostnader

Begge selskapene får fordeler av å ha en nær relasjon til kundene og et kundetilpasset produkt. De oppnår da en kundelojalitet som inntrengere i markedet kan ha vanskeligheter med å kapre (Porter, 1980). Men det er også kostnadskrevende å ha kundetilpasset produkter, sammenlignet med sprøytemiddel- og drivstoffkonkurrentene som bare kan selge sine produkter til gårdene og havnen uten å ha kostnader knyttet til tilpasningen. Om en bedrift tilbyr kundetilpassede produkter, kan disse ansees som risikable ved at man ikke kan vinne de tilbake hvis kunden ombestemmer seg (Porter, 1980). På den andre siden må risikoen også vurderes i forhold til fremtidige inntekter. Imidlertid kan man si at Plug er litt bedre stilt med sin inngangsstrategi ved at denne kostnaden blir fordelt mellom partene, og det er ikke like lett for havnen å ombestemme seg siden de er bundet av en kontrakt. Når det gjelder Saga Robotics må de bære denne kostnaden selv.

I tillegg er kundebyttekostnader noe bedriftene må tenke over. Kundene trenger å foreta investeringer knyttet til det å tilrettelegge gården til robotene, eller havnene trenger å gjøre

tilpasninger på havnen for å tilrettelegge for landstrøm. Dette kan være en etableringsbarriere ettersom det medfører kostnader for kunder som skal bytte (Barney, 2014). Bedriften må også bære denne kostnaden ved at den må gi kompensasjon i form av konkurransedyktig pris for å forbli attraktiv i forhold til konkurrentene. I tillegg må bedriften investere betydelig i merkevarebygging for at kundene skal anse produktet som attraktiv og dermed er villige til å bære byttekostnaden (Barney, 2014).

Ved å inngå partnerskap har Plug minimert kundebyttekostnader. Utbygging av et landstrømsanlegg er en dyr investering, som kundene kanskje ville vært skeptiske å ta hvis de måtte bære hele risikoen alene. Ved at Plug har inngått et joint venture med havnen, er det lettere for den aktuelle havnen å bestemme seg for å omstille og installere landstrømsanlegg ved at de har en partner som bærer risikoen med dem. I tillegg er det avgjørende for Plug å tilby gode vilkår for kundene sine, ettersom de er avhengige av en god relasjon med havnen for å kunne selge sitt produkt.

Saga Robotics har klart å redusere kundebyttekostnader gjennom forskningsprosjekter mellom universitetet og jordbærgårdene, ved at de har en troverdig part med universitetet. Men de opplever fortsatt at bøndene bruker lang før de bestemmer seg. Porter (1980) sier at for at det blir lønnsomt for kundene å bytte fra en leverandør til en annen er det viktig for den nye aktøren å bevise at deres produkt bidrar til kostnadsreduksjon eller en effektivisering av prosesser. I jordbærbransjen er bøndene avhengige av å behandle sykdommer som rammer deres avlinger. De konvensjonelle måtene, sprøyting, som ofte brukes for å behandle sykdommene i dag, er ikke en gunstig løsning med tanke på miljøet. Ved Saga Robotics sitt UVC-lys, kan sykdommene behandles på en sprøytefri måte som også gir positive virkninger på miljøet, og dermed differensierer Saga Robotics sitt produkt fra deres konkurrenter.

I tillegg må bøndene inngå avtaler med retailere om hvor stort kvantum av jordbær som skal selges. Hvis avtalen ikke overholdes vil bøndene motta en straffepris, og i verste fall vil retaileren velge en annen leverandør ved neste anledning. Dette fører til et waste-problem ved at mange bønder velger å forplikte seg til mindre kvantum enn det de faktisk produserer. Ved bruk av Saga Robotics sin teknologi kan bøndene være sikre på at de selger riktig kvantum til riktig tid, ettersom det er færre avlinger som blir syke. I tillegg tilbyr Saga Robotics et teknologisk verktøy som hjelper bøndene med å estimere når jordbærene blir modne. Dette skaper et konkurransefortrinn overfor konkurrentene ved at deres produkt ikke

bare behandler sykdom, som sprøyting, men også gir dem mer økonomisk trygghet og effektivitet.

Kapitalbehov

Begge selskapene opererer i et kapitaltungt marked. Casebedriftene kjøper sine anlegg og roboter i markedet, men får de spesialtilpasset til deres bruk. Begge bedrifter er også ansvarlig for driften av produktene etter at kundene har kjøpt produktene. Dette fører til et stort kapitalbehov, som bedriftene må enten finansiere selv eller finne en ekstern investor. Ifølge Lien & Jakobsen (2015) vil investorene kreve en høyere avkastning på den type investering ettersom det er en viss usikkerhet og risiko knyttet til om investeringen skal lykkes eller ikke. I tillegg kan noen av investeringene være irreversible, det vil si at disse kan ikke flyttes andre steder eller overført til andre markeder, som gjør at risikoen blir enda større (Porter, 1980).

For Plug er det både en fordel og ulempe ved at de har et morselskap. Morselskapet gir Plug finansiell støtte, og gjør at de slipper å bruke tid og krefter på å overtale andre investorer til å gi de finansiell støtte. Imidlertid fører det også til at morselskap har store forventninger til resultater. Risikoen da er da at morselskap kan velge å legge ned Plug hvis de ikke oppnår de resultatene som forventes. I tillegg kreves det at de store beslutningene må konsulteres med styret i morselskapet, som gjør at beslutningsmyndigheten innad i bedriften er noe begrenset. Imidlertid har intervjuobjektene fra Plug gitt uttrykk for at dette var ikke et stort hinder i deres ekspansjonsprosess.

Saga Robotics har vært avhengige av eksterne investorer for å få finansiell støtte til å ekspandere. Deres relasjon med det britiske universitetet, Universitetet i Lincoln, har hjulpet dem mye på veien. I tillegg har det at de er en liten start-up med innovativ teknologi, gjorde at de kunne hente mye kapital gjennom forskningsprosjektene. Ved at de har fått støtte både fra Norge og UK, har det gjort at de har hatt de økonomiske ressursene de har behøvd, og dermed har ikke kapitalbehovet vært et stort hinder for dem. Den kapitalen kunne de bruke både til å bygge organisasjon i UK, men også til å fortsette arbeidet med utviklingen av sin teknologi.

Ved at det er relativt enkelt å få finansiell støtte både i hjemmemarkedet og i de utenlandske markedet, vil kapitalbehov være en lav etableringsbarriere for aktørene i markedet.

Kostandsfordeler uavhengig av skala

Proprietær teknologikunnskap:

For Saga Robotics har det vært viktig å beskytte sin teknologi. Deres teknologi er kunnskap som konkurrentene ikke sitter på, men som lett kan kopieres hvis de får tilgang til denne kunnskapen. Hvis konkurrentene skulle klare å kopiere deres teknologi, vil det uansett ta lang tid å utvikle. Saga Robotics ligger dermed noen år foran konkurrentene med tanke på deres teknologi. Men det betyr ikke at en annen aktør kan utvikle egen teknologi og utkonkurrere Saga Robotics i fremtiden.

For Plug er teknologikunnskapen kjent for de fleste aktørene i markedet, og det gjør at etableringsbarrierene er lave, og konkurrentene kan entre markedet ganske lett. Derfor er det viktig for Plug å bruke sin erfaring fra hjemmemarkedet og inngå gode partnerskap for å sikre seg havnene før konkurrentene. I tillegg er Plug avhengig av langsiktige kontrakter med kunder.

Know-how:

Som beskrevet tidligere er Plug en aktør som hadde flere landstrømsanlegg i Norge før de ekspanderte til utlandet. Gjennom dette har de skaffet seg en erfaring som de kunne overføre til det nye markedet. Når det gjelder Saga, så var UK det første markedet de ekspanderte til, men også det første markedet hvor de startet med kommersiell aktivitet.

Det at Plug har erfaring kan være med på å bygge troverdigheten til bedriften i det nye markedet, men det kan også være en barriere i form av at selv om Storbritannia er relativt psykisk nært, så kan kundene være annerledes enn de norske. Det kommer blant annet frem i intervjuet med rådgiveren at britene er langt mer profesjonelle og formelle enn oss nordmenn, og krever mer omfattende avtaler enn hva nordmenn er vant med. Dette kan være en barriere ved at man må utfordre måten man har jobbet på tidligere, og tilpasse den til nye omgivelser. Situasjonen er forskjellig for Saga Robotics ved at de har sine første kunder i UK og de er mer tilpasningsdyktige. Det kjennetegner det som Knight og Cavusgil (2004) presenterte i sin studie, ved at unge bedrifter er mer fleksible. Jo mer etablert man blir, jo større er sjansen for at man mister evnen til å være fleksibel.

Når det gjelder Plug, har tanken om ekspansjonen kommet tilfeldig, men avgjørelsen om ekspansjonen var et godt gjennomtenkt valg. Imidlertid hadde ikke Plug all kunnskap om

markedet, nemlig lokal kunnskap knyttet til den havnen de skal ha partnerskap med eller hvordan de skal gå frem med ekspansjonen i UK.

Læringskurveeffekter:

Teorien om læringskurveeffekter (Porter, 1980) er veldig relevant i Saga Robotics sitt tilfelle. Da Saga Robotics startet sin virksomhet i UK, var de veldig avhengige av mennesker som gikk bak robotene og passet på at alt fungerte som det skulle. Som det ble forklart i intervjuer, var det først en person som var tildelt til hver robot, mens med tiden har antall personer per robot økt. I det siste jobber Saga Robotics med å opprette et remote senter, hvor alt blir overvåket fra det senteret, og melder fra om eventuelle feil til bøndene. Dette reduserer Saga Robotics sine lønnskostnader betydelig.

6.3.2 Blue Ocean

Begge casebedriftene tilbyr en innovativ teknologi, som ikke er kjent i det nye markedet og det finnes ikke konkurrenter som tilbyr et lignende produkt som deres. Selv om det er ikke noen andre aktører i UK som tilbyr akkurat samme løsning som Plug og Saga Robotics, så hvis man ser litt bredere, ser man at Plug sine konkurrenter er tilbyderne av drivstoff. Når det gjelder Saga Robotics, så konkurrer de med tilbyderne av sprøytemidler og eventuelle andre gårdsmaskiner.

Situasjonen til Plug og Saga Robotics kan beskrives som en “Blue Ocean” ved at de utfordrer de konvensjonelle alternativer, og innfører nye måter å drive på (Chan & Mauborgne, 2010). I slike markeder er spilleregler ikke satt og konkurransen blir irrelevant (Bruijl, 2018) Imidlertid blir disse påvirket av etablerte aktører innenfor sprøyting og drivstofftilbydere, ved at konkurrentene påvirker deres avgjørelser knyttet til for eksempel pris.

På den andre siden, når de blir mer etablerte i markedet, kan de gjøre at konvensjonelle produkter ikke lenger er relevante for deres prisingsbeslutninger. Denne situasjonen trenger ikke å være varig, ved at i Saga Robotics sitt tilfelle, blir konkurransefortrinnet beholdt så lenge ingen kopierer deres teknologi, eller tilbyr en likeverdig eller bedre substitutt. Når det gjelder Plug, så kan fort konkurransen om å kapre de beste havnene, skifte fra Blue Ocean til Red Ocean, hvis flere aktører begynner å etablere seg i UK.

6.3.3 Det ressursbaserte synet

Som nevnt tidligere, er teknologisk kunnskap en viktig ressurs for Saga Robotics, og erfaring en viktig ressurs for Plug. Det er ressurser som er relativt unike for dem sammenlignet med andre konkurrenter i markedet. De har dermed mulighet til å bruke disse ressursene for å skape etableringsbarrierer for aktører som etablerer seg senere (Wernerfelt, 1984). Plug og Saga Robotics har ulikt syn på hvor vidt de ønsker å skape etableringsbarrierer for de som etablerer seg etter dem. Plug ønsker å utvide landstrømsmarkedet, og vil dermed at flere aktører skal tilby landstrømsanlegg. Dette er også fordelaktig for Plug, ettersom jo flere landstrømsanlegg som etableres, jo større insentiver blir det for rederiene å omstille båtene til å ta landstrøm. På den andre siden har Saga Robotics et ønske om å ta så store markedsandeler som mulig, og forhindre at flere konkurrenter skal få komme til.

6.3.4 Ressursanskaffelseskostnad

Ifølge Lien & Jakobsen (2015) må ikke en mangel på ressurser skape en asymmetri mellom etablerte og nye aktørene i markedet. Imidlertid kan dette være utfordrende hvis det dreier seg om knappe ressurser, eller ressurser som kan ikke kjøpes på velfungerende markeder, som for eksempel ansatte, omdømme, tillit, merkevarenavn og så videre.

I intervjuet med rådgiveren fra den britiske ambassaden, ble tilgangen på kvalifisert arbeidskraft omtalt som en av de største barrierene bedriften møter på når de skal ekspandere. Rådgiveren fra den britiske ambassaden poengterte at tiden det tar å finne riktige kandidater og ved at det gjøres feilansettelser, fører til at bedriften ikke klarer å vokse like fort. Ettersom et team av kvalifiserte ansatte er en av ressursene som ikke kan kjøpes på velfungerende markeder, er det noe som må utvikles over tid (Lien & Jakobsen, 2015).

Saga Robotics har valgt å overføre en av sine ansatte til målmarkedet. Rådgiveren har forklart at dette er en vanlig praksis blant bedriftene som skal ekspandere for å skape en bro mellom organisasjonen hjemme og i utlandet. Med en slik løsning kan bedriften sørge for at datterselskapet utvikler seg i takt med morselskapets visjon og ambisjon. Imidlertid trenger også bedriften å ha noen folk som har lokal kjennskap i målmarkedet som kan bruke sitt nettverk for å hjelpe bedriften med etableringen i det nye markedet.

Både Plug og Saga Robotics er avhengige av folk som har relevant utdanning og som har kompetanse i forhold til deres produkt. I tillegg er det viktig for Saga Robotics at ansatte har

kompetanse både på robotikk, men også på landbruk slik at de kan sette seg inn i kundenes utfordringer og ønsker. For at Saga Robotics skal få den riktige kompetansen, ansetter de mange fra universitetene de samarbeider med.

Det å bygge et merkevarenavn kan også være en kostbar prosess når man skal ekspandere til et nytt marked (Barney, 2014). Dette kan være vanskelig når man ekspanderer til et etablert marked med flere konkurrenter som allerede er kjente i markedet, men det kan være spesielt vanskelig når man skal ut i et marked hvor den teknologien du skal tilby, ikke er kjent for konsumentene. Både Plug og Saga Robotics ga uttrykk for at de har bygget seg et merkevarenavn i det britiske markedet. Imidlertid har dette ikke kommet av seg selv. Saga Robotics har jobbet hardt med å bevise sin teknologi overfor kundene. Dette har de gjort gjennom ulike forskningsprosjekt i samarbeid med universiteter, men også ved å aktivt delta i TV-programmer i media. De opplever også at kundene først ønsker å prøve robotene på en liten del av gården før de bestemmer seg for leie roboten på et større område. Det gir en uforutsigbarhet i forhold til produksjonen og forberedelser til jordbærsesongen.

Når det kommer til Plug, har deres strategi vært å fokusere på enkelte havner. For å bygge sin troverdighet i utlandet, har de spilt på deres erfaringer fra hjemlandet og nøye forberedelser på for eksempel skipstrafikken mellom Bergen og Montrose. Merkevarenavnet har også delvis blitt bygd på at deres teknologi er en nyhet i Skottland, og på grunn av det har bedriften fått mye oppmerksomhet. Merkevarenavnet er fortsatt under utvikling og mye avhenger av hvordan deres første anlegg i UK utvikler seg.

Ved at Plug har et joint venture kan omdømme til havnen smitte over på Plug. Hvis havnen er godt mottatt i markedet, vil det kunne gjøre at markedet er mer åpne for Plug. For Saga Robotics må de gjøre merkevarebyggingen selv fra bunnen av.

6.3.5 Oppsummering

I oppgaven har vi to bedrifter som har fulgt forskjellige internasjonaliseringsprosesser. Plug har bestemt seg for internasjonal ekspansjon etter å ha vært etablert i hjemmemarkedet først, mens Saga Robotics var tvunget til å ekspandere med en gang grunnet manglende hjemmemarked. Som beskrevet tidligere, ligner internasjonaliseringsprosessen til Plug på en tradisjonell prosessstilnærming, mens Saga Robotics ser ut til å være en born global. Begge

bedriftene har vært svært avhengig av sine nettverk, for å sette internasjonaliseringsprosessen i gang.

Begge bedriftene har ikke møtt på noen markante etableringsbarrierer ved å entre det britiske markedet. Det som ble nevnt av begge selskapene, var det praktiske knyttet til det å drive forretning i et fremmed land. Siden begge casebedriftene opererer i relativt umodne markeder, møtte de etableringsbarrierer med å skulle overbevise sin teknologi. I tillegg måtte de finne ut av mye selv, da ingen hadde gått opp stien for dem. Det umodne markedet gjør også at bedriftene kan være med på å påvirke hvilke etableringsbarrierer de som etablerer seg senere, vil møte på.

Videre har vi sett på i hvor stor grad valget av inngangsstrategier kan være med på å øke profitt og redusere kostnader. Ved at Plug har stiftet et joint venture, har de redusert sine kostnader forbundet med ekspansjonen, men denne type strategi gjør at de også må dele sin profitt med partneren sin. På den andre siden har Saga Robotics valgt å etablere seg alene ved å stifte et datterselskap. Her må de foreta betydelige investeringer i stiftelsen av organisasjonen, samt etableringen av teknologien i det britiske markedet. De vil da beholde et eventuelt overskudd for seg selv. Dette viser at det er ingen fasit på hvilken inngangsstrategi som bør brukes, men at den må tilpasses individuelt til bedriften og det hvor stor risiko bedriften ønsker å ta.

For å oppsummere diskusjonen, vil vi knytte sammen elementene vi har funnet fra diskusjonen basert på teorien, opp mot temaene vi brukte i analysen, i følgende tabell:

Temaer:	Hvordan har joint venture maksimert sannsynligheten for å lykkes?	Hvordan har egenetablering maksimert sannsynligheten for å lykkes?
Karakteristika	Kan få en mykere introduksjon i det nye markedet når man er nyetablert ved at man tar mindre risiko.	Lar bedriften beholde sitt konkurransefortrinn ved at bedriften har full kontroll på sensitiv kunnskap.
Marked og konkurransebilde	Ved å inngå et partnerskap kan ikke partneren inngå avtaler med andre konkurrerende aktører i mellomtiden. Minimerer kundebyttekostnader	Bedriften er friere til å velge hvilke nettverk de vil være en del av.
Interne ressurser	Omdømme til partneren kan smittes over til den nyetablerte.	Ingen får full tilgang til sensitiv informasjon. Kan holde ønsket nettverk noe på avstand.
Eksterne ressurser	Partnerskap gir full tilgang til hverandres ressurser. Kan bruke partneren sine ansatte Trygghet ved at man er sikret en partner over lang tid.	Friere til å benytte seg av menneskelige ressurser fra nettverkene
Etableringsbarrierer	Mindre oppstartskostnader ved å benytte seg av partners ressurser Bruke partners erfaring med lover og regler i det utenlandske markedet.	Lettere å hente kapital. Mer fleksibel til å tilpasse seg uforutsette hendelser.

Tabell 5: Diskusjon basert på analyse

7. Konklusjon og videre forskning

7.1 Konklusjon

Regjeringen ønsker at flere norske bedrifter skal satse på eksport, og skape verdi utenfor de norske landegrensene. Men er det for ambisiøst å ha som mål å øke eksportinntektene med 50 % innen 2030? Ut ifra vår studie, kan det virke som at det målet er mulig å nå, da det ikke virker som en altfor stor utfordring å skulle investere i utlandet. Noe som kan hindre dette målet er at bedrifter kan finne det mer lønnsomt å direkte investere i utlandet, og dermed blir en del av inntektene og verdiskapningen værende i utlandet.

Det vi har sett i vår studie er at valget av inngangsstrategier påvirker hvordan bedriftene er rustet til å møte etableringsbarrierer ved internasjonalisering. Selv om vi ser fordeler ved begge inngangsstrategiene, kan det virke som at joint venture er mest fordelaktig. Det betyr ikke nødvendigvis at andre inngangsstrategier er dårligere. I Saga Robotics sitt tilfelle, var det ingen aktører de så det hensiktsmessig å samarbeide med. I tillegg har de sensitiv informasjon som de ønsker å skjermes for andre aktører. Dette med å ha full kontroll over sin teknologi virker å veie opp for de kostnadene Saga Robotics opplever ved å måtte internasjonalisere seg alene.

Så lenge man har nok kapital, klarer man å ta den investeringen selv. Det virker som at det er lett å skaffe seg kapital når man ekspanderer til utlandet da det finnes mange ulike finansieringsmuligheter. Selv om dette kan variere fra hvilket marked man etablerer seg i, så har man i vårt tilfelle god finansiell støtte både fra hjemmemarked og målmarked. Så hvorvidt man allerede har et morselskap i ryggen, eller om man er en start-up, ser ikke ut til å ha noen store påvirkninger økonomisk sett. Mye avhenger da på om man klarer å forvalte den kapitalen man får, på en fornuftig måte. Man må ta riktige avgjørelser på hvilke ressurser man må anskaffe seg, og klare å bruke disse ressursene på en riktig måte.

Vi har også observert at det er så å si umulig å gå internasjonalt alene. Uansett om man har et joint venture eller om man har en egenetablering, så er man ikke alene i internasjonaliseringsprosessen. Både teori og våre funn underbygger hvor viktig det er å ha et godt nettverk der man får tilgang til ressurser og kunnskap man ellers ikke ville klart å tilegne seg på egen hånd.

I vår studie så har vi et spesielt tilfelle der casebedriftene opplever svært liten konkurranse sammenlignet med andre markeder. Det gjør at de har opplevd relativt lave etableringsbarrierer, og heller står i den posisjonen at de kan skape etableringsbarrierer for de aktørene som kommer etter dem. Men en slik posisjon kommer heller ikke gratis. Det å skulle bane vei i et relativt nytt marked er risikabelt. Selv om bedriftene virker å se ganske lyst på fremtiden, er det fort gjort å overvurdere egne ferdigheter når man ikke har så mange andre i markedet å sammenligne seg med. Det vil dermed bli interessant å se om noen år, som casebedriftene har klart å holde seg lønnsomme og klart å beholde sine konkurransefortrinn.

I lys av vår problemstilling ser vi at innovative, nyetablerte bedrifter lykkes i utlandet hvis de benytter seg av en inngangsstrategi som stemmer overens med de ressursene de besitter, og de ressursene de mangler. Basert på våre funn, virker det nærmest umulig å skulle internasjonalisere seg uten et nettverk i ryggen. Nettverk bistår ofte med ressurser som ellers ville vært kostbart og tidkrevende å skulle tilegne seg. Selv om det å gå internasjonalt kan virke krevende, kan man si at så lenge man har et godt nettverk og griper de mulighetene man møter på, så har man stor sannsynlighet for å lykkes i utlandet.

7.2 Videre forskning

Funnene fra vår studie viser at nettverk spiller en avgjørende rolle i internasjonaliseringsprosessen. Etersom studien er tidsbegrenset, hadde vi mulighet å kun undersøke to bedrifter. Det er vanskelig å bedømme i hvor stor grad resultatene kan generaliseres til andre norske innovative, nyetablerte bedrifter. Videre forskning kan bygge på å undersøke flere bedrifter, hvor man også kan se på bedrifter som ekspanderer til utlandet gjennom eksport eller andre inngangsstrategier. Dette ville gitt et bredere perspektiv på internasjonaliseringen av norske bedrifter. I tillegg ville det vært hensiktsmessig å studere bedriftene over lengre tidsperiode for å kunne se hvordan ekspansjonen utarter seg over tid, og hvilke utfordringer møter bedriftene lengre i prosessen. I denne studien har vi ikke muligheten til å vurdere i hvor stor grad de har lykkes med tanke på lønnsomhet. Casebedriftene kan ha lykkes med sin markedsposisjon, men det er ikke gitt at fremtidige inntekter er store nok til å overleve i det internasjonale markedet.

Litteraturliste

Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1–27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>

Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., & Sprals III, S. S. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. 27, 43–53.

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.

Asad, M. (2012). Porter Five Forces vs Resource Based View - A comparison. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1986725>

Barney, J. B. (2014). Gaining and sustaining competitive advantage. *Person Education Limited*.

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

Benito, G. R. G., & Welch, L. (1994). Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode. *Journal of International Marketing*, 2, 7–27. <https://doi.org/10.1177/1069031X9400200202>

Bruijl, G. H. Th. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>

Buckley, P. J., & Lessard, D. R. (2005). Regaining the Edge for International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 595–599.

Burke, A., J, S., & Thurik, R. (2010). Blue Ocean vs. Five Forces. *Harvard Business Review - HARVARD BUS REV*, 88, 28–29.

Caves, R. (1977). Review of *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. [Review of *Review of The International Operations of National*

Firms: A Study of Direct Foreign Investment., av S. H. Hymer]. *The Journal of Business*, 50(3), 385–387.

Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2010). *Blue Ocean strategy: De nye vinnerstrategiene* (2.utg.). Cappelen Damm

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a «Born-Global» Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81.

Department for business & trade. (u.å.-a). How we can help. <https://www.great.gov.uk/international/content/investment/how-we-can-help/>

Department for business & trade. (u.å.-b). UK talent and labour. <https://www.great.gov.uk/international/content/investment/why-invest-in-the-uk/uk-talent-and-labour/>

Department for business & trade. (u.å.-c). UK innovation. <https://www.great.gov.uk/international/content/investment/why-invest-in-the-uk/uk-innovation/>

Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490024>

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition (2. utg.). Edward Elgar.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490104>

Eviny. (u.å.). Om Eviny. <https://www.eviny.no/om-eviny>

Gripsrud, G., Hunneman, A., & Solberg, C. A. (2015). Revisiting Uppsala through the Lenses of New Ventures: A Longitudinal Study of Norwegian Firms. I *International Marketing in the Fast Changing World* (Bd. 26, s. 1–14). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1474-797920150000026001>

Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk* (2. utgave). Universitetsforlaget.

Hermannsdottir, A. (2008). *Theoretical Underpinnings of the Internationalization Process*. ResearchGate.

Hollensen, S. (2020). *Global Marketing* (8. utg.). Pearson.

Horntvedt, A. (2023, 23.mai). Selger norske roboter i USA: – Enormt potensial i vin, *Finansavisen*. https://www.finansavisen.no/teknologi/2023/05/23/8008518/saga-robotics-selger-norske-roboter-i-usa-enormt-potensial-i-vin?fbclid=IwAR22Fcx5C-Pty5A6enmX3XF4Ca8PCK0f5j52TjGoLtvN7s_McG2cV5KMIug

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (4. utgave). Cappelen Damm Akademisk.

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2015). Internationalisation in industrial systems—A network approach (s. 111–132). <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

Kraaijenbrink, J. (2019, 3. september). Looking For A Blue Ocean Strategy? Consider These Three Risks. <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/09/03/looking-for-a-blue-ocean-strategy-consider-these-three-risks/>

Legendijk, A., & Hendriks, B. (2009). Foreign Direct Investment. I R. Kitchin & N. Thrift (Red.), *International Encyclopedia of Human Geography* (s. 243–254). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-008044910-4.00167-X>

Leonidou, L. C., & Samiee, S. (2012). Born global or simply rapidly internationalizing? Review, critique, and future prospects. I *Handbook of research on Born Globals*. Edward Elgar.

Lien, L. B., & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2. utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Fagbokforlaget.

Lutz, C. H. M., Kemp, R. G. M., & Gerhard Dijkstra, S. (2010). Perceptions regarding strategic and structural entry barriers. *Small Business Economics*, 35(1), 19–33. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9159-1>

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)

McAfee, R. P., Mialon, H. M., & Williams, M. A. (2004). What Is a Barrier to Entry? *American Economic Review*, 94(2), 461–465. <https://doi.org/10.1257/0002828041302235>

McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)

Menon Economics. 2023. *Eksportmeldingen 2023: Et årlig dypdykk i Norges Eksport*. Menon-Publikasjon NR. 79/2023. https://www.menon.no/wp-content/uploads/2023-79-Eksportmeldingen-2023-1.pdf?fbclid=IwAR1U3J0fR8yfyg3TQ5R7V7qf_6X01-RMVj7LP3N0GvBbbrQf5xCEcH-4tk

Montrose Port Authority. (u.å.). Montrose Port: first Scottish port to provide shore power to energy sector. <https://montroseport.co.uk/shore-power/>

OECD. (2009). *Main Concepts and Definitions of Foreign Direct Investment* (s. 39–57). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264045743-5-en>

Oesterle, M.-J., & Wolf, J. (2011). 50 Years of Management International Review and IB/IM Research. *Management International Review*, 51(6), 735–754. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0106-z>

Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2008). *Globalisation of Business: Theories and Strategies for Tomorrow's Managers*. Adonis & Abbey Publishers Ltd. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/nhh-ebooks/detail.action?docID=3111149>

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554.

Plug. (u.å.). plug's history at a glance. <https://plugport.no/our-story/>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Pritchett, G. (2014). What Colour is Your Ocean? *Central European Business Review*, 3(1), 56.

Regjeringen. (2022). Eksportreformen Hele Norge eksporterer. https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/internasjonalt-naringssamarbeid-og-eksport/eksportreformen-hele-norge-eksporterer/id2912949/?fbclid=IwAR2ccMRjqFeHsBnJXRaV5T7o_cJbf0JTQ3Wn3qTZIpYdPwnoFk5ZGRJlr_o

Reve, T., Haugland, S. A., & Grønhaug, K. (1999). *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter* (3. opplag). TANO AS.

Saga Robotics. (u.å.). About Thorvald. <https://sagarobotics.com/about/>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (Eight Edition). Person Education Limited.

Schellenberg, M., Harker, M. J., & Jafari, A. (2018). International market entry mode—A systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601–627. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1339114>

Scottish Government, (2023, 23. juni). Brexit and Scotland: June 2023 update. Hentet 25. september 2023 fra <https://www.gov.scot/publications/brexit-and-scotland-june-2023-update/>

Seifert, R., & Machado-da-Silva, C. (2007). Environment, Resources and Interpretation: Influences in the Internationalization Strategies of the Food Industry in Brazil. *BAR. Brazilian Administration Review*, 4. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922007000200004>

Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>

Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utgave). Fagbokforlaget.

SSB. (2023). Norske dotterselskap i utlandet. Hentet 28. november 2023 fra <https://www.ssb.no/utenriksokonomi/fordringer-og-gjeld-overfor-utlandet/statistikk/norske-dotterselskap-i-utlandet>

Tavares-Lehmann, A. T., Toledano, P., Johnson, L., & Sachs, L. (2016). *Rethinking Investment Incentives: Trends and Policy Options*. Columbia University Press. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/nhh-ebooks/detail.action?docID=4547440>

Werner, S. (2001). Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. <https://doi.org/10.1177/014920630202800303>

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (Fifth edition). SAGE Publications.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363. <https://doi.org/10.2307/256683>

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Vi har valgt å slå sammen intervjuguidene for Plug og Saga Robotics, da spørsmålene er ganske like. De spørsmålene som står i blått er de vi bare stilte til Plug, mens de som står i grønt er de vi bare har stilt til Saga Robotics.

8.1.1 Intervjuguide for Plug og Saga Robotics

Innledning:

- Hva er stillingen din i bedriften?
- Hvor lenge man har jobbet i bedriften?
- Hvilket ansvar/rolle har du i bedriften?
- På hvilken måte var du involvert i ekspansjonsprosessen til UK?

Informasjon knyttet til bedriften:

- Stemmer det at bedriften ble startet i 2016, 2018?
- Stemmer det at bedriften opererer i Norge, UK og USA. Norge og Skottland?
- Når valgte dere å ekspandere til Storbritannia?
 - Hvor gammel var bedriften på den tiden?
 - Hvor stor var bedriften på den tiden?
 - Hvorfor så tidlig? Hvordan var det å ekspandere så tidlig? ‘
- Hva var fordelen med å være en moden bedrift ved ekspansjonen?
- Hva var ulempen med å være en moden bedrift ved ekspansjonen?
- Hva var fordelen med å være en nystartet bedrift ved ekspansjonen?
- Hva var ulempen med å være en nystartet bedrift ved ekspansjonen?
- Hvilke fordeler/ulempen hadde dere da dere ekspanderte, og hvordan hadde dere nytte av å være en etablert/nystartet bedrift?
- Hva er deres konkurransefortrinn i det markedet dere opererer i?
- Hva er deres konkurranseulempen i markedet dere opererer i med tanke på at dere er en etablert/nystartet bedrift?

Produktet:

-
- Kan dere fortelle mer om deres produkt?
 - Ressurser
 - Leveranse
 - Engangs transaksjon, eller står dere ansvarlig for vedlikehold?

Bakgrunnen til ekspansjonen:

- Hvordan var deres posisjon i det norske markedet (hvis de begynte i Norge først)
- Hvorfor ville dere ekspandere til utlandet?
- Hadde dere nok ressurser selv når dere bestemte dere for å ekspandere?
 - Økonomi
 - Materielle ressurser
 - Kunnskap om det nye markedet?
 - Ansatte
 - Relasjoner
 - Merkevareravn
- Hadde dere alle ressursene dere trengte knyttet til deres produkt, eller var det nødvendig å skaffe ressurser i det nye markedet for å kunne drive systemet? I så fall hvilke?
- Hva var forberedelsene til ekspansjonen? *Ifølge deres mening, hvor stor betydning hadde disse forberedelsene senere i prosessen?*
- Ble dere møtt med noen tiltak fra konkurrentene i det nye markedet?
- Hva var de største utfordringene ved å ekspandere?
 - Var det noen spesielle utfordringer i etableringsfasen?
 - Var det noen spesielle utfordringer som dukket opp senere?
- Var dere noen gang i tvil om dere skulle fortsette ekspansjonen?
- Er etableringsbarrierene lavere for dere enn for andre som ekspanderer etter dere?

Valg av markedet:

- Hvorfor dere valgte det markedet dere valgte?
- Vurderte dere noen andre markeder før dere valgt følgende marked?
- Hvordan oppfattet dere konkurransesituasjonen hjemme og i utlandet?
- Vurderte dere hvor vidt dere ville møte på aggressiv respons?
- Hvordan har Brexit påvirket ekspansjonen?
- Har covid påvirket ekspansjonen?

Inngangsstrategi:

- Hvilken inngangsstrategi valgte dere når dere skulle ekspandere?
 - Hva var bakgrunnen for dette valget?
 - Var det noen fordeler knyttet til denne strategien?
 - Var det noen ulemper knyttet til denne strategien?
- Samarbeidet dere med noen andre ressurser/bedrifter før dere ekspanderte?
- Hvis allianse, hvorfor, hvis oppkjøp, hvorfor, hvis egenetablering, hvorfor?
- Hvis allianse, hvordan var samarbeidet med andre part? Eks detaljert kontrakt, tillit, relasjon fra før
- Hvorfor valgte dere denne alliansepartneren?/ Hvorfor valgte de dere?
- Hvilke ressurser hadde/har deres alliansepartner?
- Hvordan er den økonomiske situasjonen til deres alliansepartner?
- Var deres alliansepartner godt etablert i Skottland fra før av?
- Hvis oppkjøp, hvordan var fordelingen av ressurser?
- Hvis egenetablering, hadde dere de ressursene dere trengte når dere ekspanderte?

Etableringsbarrierer:

- Hvilke etableringsbarrierer tenkte dere at det finnes i markedet før dere ekspanderte?
- Var det noen etableringsbarrierer dere traff på uten å vite om de på forhånd? Hvilke?
- Hvordan tenker dere den valgte inngangsstrategien har hjulpet dere med å minimere disse barrierene i det utenlandske markedet? Hva ville dere eventuelt gjøre annerledes?

Avslutning:

- Er det noe mer informasjon dere ønsker å legge til?

8.1.2 Intervjuguide britiske ambassade

- Hvor lenge har du jobbet i den britiske ambassaden?
- Kan du fortelle litt om det du jobber med? Hvordan hjelper dere norske bedrifter?
- Hvorfor vil norske bedrifter ut til UK?
- Hvilke fordeler har nyetablerte bedrifter i sin ekspansjonsprosess til UK? Hvilke ulemper?
- Ville svaret være samme om vi sammenligner de med mer modne bedrifter? Hvorfor?
- Hvilke etableringsbarrierer ville du si det finnes i markedet generelt? Hvilke etableringsbarrierer ville du si det finnes i teknologibransjen?
- Hvordan ser ekspansjonen til UK for norske små bedrifter?
- Hvilke utfordringer møter bedriftene på i startfasen? Hvilke av de vil du si er størst?
- Hvilke utfordringer møter bedriftene på senere i etableringsfasen? Hvilke av de vil du si er størst?
- Hvordan forbereder seg bedriftene til ekspansjonen?
- Ser du noen mønstre i karakteristika til bedriftene som lykkes med sin ekspansjonsprosess? Ser du noen mønstre i karakteristika til bedriftene som ikke lykkes med sin ekspansjonsprosess?
- Hva er din anbefaling angående små bedrifters sin ekspansjon til utlandet?
- Hvorfor ville du si UK er et attraktivt marked for norske bedrifter?
- Hvilken innflytelse har Brexit hatt på ekspansjonsprosessen?
- Er det noen karakteristika til norske bedrifter som gjør at de har større sjanser for å lykkes i UK enn bedrifter fra andre land?
- Hvor ulikt er det norske markedet og det britiske markedet?

8.2 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet “Inngangsstrategi sin påvirkning på etableringsbarrierer ved internasjonal ekspansjon”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på inngangsstrategier sin påvirkning på etableringsbarrierer ved internasjonal ekspansjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg, samt hvordan personvern og datahåndtering blir behandlet.

Formål

Denne studien er en del av masteroppgaven i økonomi og administrasjon på NHH. Formålet med oppgaven er å se på to bedrifter i ulike vekststadier for å sammenligne deres inngangsstrategi i samme marked. Vi vil også se på hvordan ulike egenskaper ved bedriftene kan påvirke deres inngangsstrategier, og deretter deres evne til å håndtere etableringsbarrierer knyttet til det å entre et nytt marked.

Problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan kan norske bedrifter i X-bransjen velge ulike inngangsstrategier for å minimere etableringsbarrierer i markedet i utlandet?*

Temaet for oppgaven er basert på et ønske fra DNB om å få mer forskning på temaet internasjonalisering. DNB er ikke direkte involvert i oppgaven, men er en ressurs for å hjelpe oss med å komme i kontakt med relevante bedrifter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta ettersom din bedrift var foreslått av DNB, som en av bedriftene som har ekspandert internasjonalt. Vi mener bedriften du jobber for kan bidra med interessante opplysninger, som skal hjelpe oss å besvare problemstillingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju, som vil ta opptil 1 time. I intervjuet ønsker vi å spørre kort om bedriften du jobber for. Vi vil også stille spørsmål knyttet til hjemmemarkedet og det nye markedet dere ekspanderte til. I tillegg vil vi spørre om selve ekspansjonsprosessen, blant annet hvilke inngangsstrategier dere valgte og hvordan disse hjulpet dere med å minimere etableringsbarrierer i utlandet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

I tillegg til Malgorzata W. Zietek og Victoria Hoen, som gjennomfører intervjuer vil deres veileder Lasse B. Lien ha tilgang til intervjudata og personopplysninger.

Personopplysningene som vil brukes i oppgaven er stillingstittel og hvor lenge vedkommende har jobbet i bedriften. For å anonymisere intervjuobjekt vil vi gi en generell stillingstittel basert på arbeidsområde hvis stillingstittelen kan være identifiserende. Antall år vedkommende har jobbet i bedriften vil også kategoriseres i intervaller på tre år.

Om bedriftene vi intervjuer skal anonymiseres, skal vi ta stilling til så snart vi vet hva informantene mener om dette. Dersom ingen av informantene har innvendinger til at bedriften skal omtales med navn, vil vi gjøre det. Imidlertid holder det med kun en informant som mener at bedriften skal anonymiseres, for at det skal gjøres. I tilfelle hvor en av bedriftene vil være anonymisert, vil begge bedriftene være anonymisert.

I starten av intervjuet vil vi spørre om ditt samtykke til å ta opp lydopptak av intervjuet. Lyden vil bli tatt opp med en lydopptaker. Ved transkribering av eventuell lydfil eller fra notering av intervju, vil navn erstattes med en kode som er koblet til en egen navneliste som er adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 20.12.2023. Etter prosjektslutt vil alle personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NHH* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NHH ved Lasse Lien: Lasse.Lien@nhh.no
- NHH sitt personvernombud: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Lasse Lien (veileder)
Malgorzata Zietek (student)
Victoria Hoen (student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Inngangsstrategi sin påvirkning på etableringsbarrierer ved internasjonal ekspansjon*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig *intervju/videointervju med lydopptak*
- *at opplysninger jeg gir i intervju kan benyttes i masteroppgaven*
- *at bedriften jeg jobber for kan omtales i navn i masteroppgaven*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)