

---

# Ekspansjons Barrierer

---

## The Barriers of Expansion

---

Shahzad Yousaf Khan og Anam Akhtar



Masteroppgave  
Strategi og kompetanseledelse  
Høgskolen i Buskerud og Vestfold  
Økonomi og administrasjon – Siviløkonom  
Hønefoss, 2014

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Dette innebærer ikke at Høgskolen i Buskerud og Vestfold går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.



## FORORD

Denne Masteroppgaven utgjør avsluttende delen av vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Omfanget av oppgaven utgjør 45 studiepoeng og er skrevet innenfor retning strategi og kompetanseledelse.

Innholdet i studiet står forskerne selv ansvarlig for.

Formålet med oppgaven er å finne *Hva slags barrierer står små og mellomstore bedrifter overfor når de ønsker å ekspandere?* For å få svar på vårt spørsmål har vi benyttet oss av kvalitativ metode med ulike caser. Arbeidet med oppgaven har vært svært lærerik og gitt oss nye erfaringer innenfor ekspansjon.

Arbeidet med selve masteroppgaven har vært krevende men samtidig spennende og morsom, både på det faglige og det personlige plan. Nå er vi i mål, og vil først og fremst takke vår veileder Erik Jakobsen for god veiledning og støtte på veien. Han har vært til stor inspirasjon, gitt oss de føringene vi trengte underveis og kommet med gode konstruktive tilbakemeldinger. Tusen takk for det. Han har også æren for å ha inspirert oss gjennom forelesninger i strategifaget hvor han tok for seg emnet ekspansjon. Det gjorde at vi fattet stor interesse for ekspansjon og hva det egentlig betyr for bedrifter. I tillegg vil vi takke Håvard Ness som er fordypningsansvarlig for master i Strategi og kompetanseledelse. Selv om han ikke har vært veileder på denne oppgaven, har han vært med oss gjennom prosessen og kommet med forslag til ulike problemstillinger og inspirerte oss til å komme i gang med masteroppgaven.

Vi vil også rette en stor takk til casebedriftene som tok oss i mot med åpne armer og viste stor interesse for problemstillingen. Uten dem ville det ikke vært mulig å få ferdigstilt dette studiet. Tilslutt vil vi takke venner og familie som har motivert, inspirert, engasjert oss, stilt kritiske spørsmål og lest korrektur underveis. Venner har også bidratt til at vi har kommet i kontakt med noen av casebedriftene og det setter vi stor pris på.

Oslo 3. November 2014

---

Shahzad Yousaf Khan

---

Anam Akhtar



## SAMMENDRAG

I denne avhandlingen analyserer vi hvilke barrierer små og mellomstore bedrifter opplever når de ekspanderer. Vi har tatt for oss IKT, varehandel og kontor som spesialiseringsområder. Vi fokuserer på hvordan de utvalgte casebedriftene overkommer barrierene og om det er noe likheter eller forskjeller med tanke på valg av inngangsstrategi, bedriftsstørrelse og bransje samt hvordan kapabiliteter blir utnyttet.

Barrierer er motstand man møter i form av statlige reguleringer, konkurrenter, finansielt, distribusjon, nettverk, kultur og markedsføring. Vi har under teorigjennomgangen sett på faktorer som vi mener står sentralt i vår oppgave, som kapabiliteter hvor bedrifter er i stand til å koordinere og utnytte sine øvrige ressurser. Vi har også sett på inngangsstrategiene som er sentrale i denne oppgaven, som allianser hvor samarbeidsforhold mellom (to eller flere) bedrifter med intensjonen om å oppnå gjensidig kompatible mål som ellers ville være vanskelig for enhver å oppnå alene. Oppkjøp hvor kjøp av en organisasjon fra en annen tar kontrollen over selskapet. Den siste inngangsstrategien vi ser på går ut på egenetablering, hvor bedrifter er i bevegelse inn i internasjonale/nasjonale markeder i sin livssyklus. Inngangsstrategi avgjør hvordan man ønsker å inntre i et nytt marked gjennom egenetablering, oppkjøp eller allianse.

Denne avhandlingen er et videre arbeid basert på forprosjektet vårt som ble levert våren 2013 ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold "Hvordan overvinne ekspansjons barrierer?". Vi har tatt for oss en bred teorigjennomgang for å besvare på problemstillingen vår og løst disse med kvalitativ forskningsmetode. I denne analysen har vi utført et casestudie hvor vi har gjennomført dybdeintervjuer med 8 personer/bedrifter som har vært direkte tilknyttet ekspansjonsfasen.

I denne avhandlingen har vi kodet empirien etter teorien og deretter systematisk tatt for oss hver kategori for å finne likheter, forskjeller og ulike synspunkter i informantenes svar.



# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>5</b>
<b>FIGUR OG TABELLISTE</b>	<b>10</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b>	<b>11</b>
1.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL	11
1.2 TEMA OG FORMÅLET MED OPPGAVEN	13
1.3 AVGRENSING OG PRESISERING AV PROBLEMSTILLING	15
1.4 OPPGAVENS DISPOSISJON	18
<b>2.0 TEORETISK FUNDAMENT</b>	<b>19</b>
2.1 EKSPANSJON	19
2.1.1 DEFINISJON AV BEGREPET	19
2.1.2 FORSKNING PÅ EKSPANSJON	20
2.2 BEDRIFTSSTØRRELSE	22
2.2.1 SMÅ OG MELLOMSTOREBEDRIFTER	22
2.3 BARRIERER	23
2.3.1 DEFINISJON AV BEGREPET	23
2.3.2 FORSKNING PÅ BARRIERER	24
2.3.3 STRATEGIER FOR Å OVERKOMME BARRIERER	25
2.4 KAPABILITETER	27
2.4.1 DEFINISJON AV BEGREPET	28
2.4.2 FORSKNING PÅ KAPABILITETER	28
2.5 INNGANGSSTRATEGI	31
2.5.1 DEFINISJON AV BEGREPET	32
2.5.2 FORSKNING PÅ INNGANGSSTRATEGI	32
2.5.3 ALLIANSE	35
2.5.4 OPPKJØP	38
2.5.5 EGENETABLERING	40
<b>3.0 METODE</b>	<b>43</b>
3.1 VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN	43
3.1.1 CASESTUDIE	45
3.1.2 KONTEKST	46
3.2 DATAINNHEITING	47
3.2.1 INTERVJU OG VALG AV INFORMANTER	48
3.3 DATAANALYSE	52
3.3.1 TRANSKRIBERING	53
3.3.2 KODING	54
3.3.3 BRUK AV TABELLER	54
3.3.4 BRUK AV EMPIRISKE UTDRAG	55
3.4 FORSKNINGENS KVALITET	55
3.4.1 VALIDITET	55
3.4.2 GENERALISERBART	57
3.4.3 RELIABILITET	58
3.4.4 ROLLE SOM FORSKER	59
3.4.5 ETISKE BETRAKTNINGER	59
3.5 KRITISK VURDERING AV METODE	61

3.5.1 INFORMANTER	61
3.5.2 SPØRSMÅLENE	62
3.5.3 ANALYSEARBEIDET	62
3.5.4 DATAPROTOKOLL, ELEKTRONISK DATABASE OG DATATRIANGULERING	62
<b>3.6 OPPSUMMERING AV METODE</b>	<b>63</b>
<b>4.0 CASEBESKRIVELSE</b>	<b>65</b>
<b>4.1 SCANDIDERMA</b>	<b>65</b>
<b>4.2 UNIKIA</b>	<b>66</b>
<b>4.3 NINA SKARRA</b>	<b>67</b>
<b>4.4 ONEPIECE JUMP IN</b>	<b>68</b>
<b>4.5 NETLIFE RESEARCH</b>	<b>68</b>
<b>4.6 ÅPENT BAKERI</b>	<b>69</b>
<b>4.7 MOODS OF NORWAY</b>	<b>70</b>
<b>4.8 HR PROSJEKT</b>	<b>71</b>
<b>4.9 OPPSUMMERING</b>	<b>72</b>
<b>5.0 ANALYSE</b>	<b>73</b>
<b>5.1 HOVEDMOTIVET BAK EKSPANSJON</b>	<b>73</b>
5.1.1 HVOR I KONSERNET KOM FORSLAG OM Å EKSPANDERE?	74
5.1.2 HVORFOR EKSPANDERE	75
<b>5.2 INNGANGSTRATEGI</b>	<b>81</b>
5.2.1 HVILKET TYPE EKSPANSJON HAR BLITT UTFØRT	81
5.2.2 INNGANGSTRATEGI BRUKT FOR Å EKSPANDERE	86
5.2.3 VAR DET LØNNSOMHET Å BRUKE ALLIANSE SOM INNGANGSTRATEGI?	90
5.2.4 VAR DET LØNNSOMT Å BRUKE EGENETABLERING SOM INNGANGSTRATEGI?	92
5.2.5 HVILKEN INNGANGSTRATEGI GIR GENERELT DE BESTE RESULTATER?	94
<b>5.3 BARRIERER</b>	<b>97</b>
5.3.1 HVILKE BARRIERER STOD DERE OVERFOR VED EKSPANSJON?	97
5.3.2 HVORDAN OPPLEVDE DERE STATLIGE REGULERINGER SOM EN BARRIERE?	100
5.3.3 HVORDAN OPPLEVDE DERE KULTURELLE UTFORDRINGER SOM EN BARRIERE?	103
5.3.4 HVORDAN OPPLEVDE DERE KONKURRENTER SOM EN BARRIERE?	105
5.3.5 HVORDAN OPPLEVDE DERE MARKEDSFØRING SOM EN BARRIERE?	108
5.3.6 HVORDAN OPPLEVDE DERE DISTRIBUTJON SOM EN BARRIERE?	111
5.3.7 HVORDAN OPPLEVDE DERE FINANSIERING SOM EN BARRIERE?	113
5.3.8 HAR BEDRIFTEN MØTT PÅ NOEN UTFORDRINGER TILKNYTTET DERES BEDRIFTSSTØRRELSE?	116
5.3.9 HVORDAN OVERKOM BEDRIFTEN BARRIERENE?	119
<b>5.4 KAPABILITETER</b>	<b>122</b>
5.4.1 HVOR MANGE FRA BEDRIFTEN BLE INVOLVERT OG HVOR MYE ARBEID OG TID KREVDE EKSPANSJON?	122
5.4.2 HVORDAN HAR BEDRIFTENS KAPABILITETER BLITT UTNYTTET?	126
<b>5.5 ERFARING</b>	<b>129</b>
<b>6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON</b>	<b>133</b>
<b>7.0 IMPLIKASJONER OG FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING</b>	<b>139</b>
<b>7.1 STUDIENS BIDRAG</b>	<b>139</b>
7.1.1 TEORETISKE IMPLIKASJONER	139
7.1.2 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	140
<b>7.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b>	<b>141</b>
<b>8.0 STYRKER OG SVAKHETER VED STUDIET</b>	<b>142</b>



<b>9.0 REFERANSELISTE</b>	<b>144</b>
<b>9.1 ARTIKLER</b>	<b>144</b>
<b>9.2 BØKER</b>	<b>152</b>
<b>9.3 NETTSIDER</b>	<b>154</b>
<b>10.0 VEDLEGG</b>	<b>157</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE</b>	<b>157</b>
<b>VEDLEGG 2: OVERSIKT OVER INTERVJUENE</b>	<b>159</b>
<b>VEDLEGG 3: INFOSKRIV/FORESPØRSEL</b>	<b>160</b>

## FIGUR OG TABELLISTE

<b>FIGUR 1: TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>12</b>
<b>FIGUR 2: NI STRATEGISKE VINDUER</b>	<b>85</b>
<b>TABELL 1: ANDELSOVERSIKT AV BRANSJE</b>	<b>16</b>
<b>TABELL 2: GEOGRAFISK EKSPANSJON</b>	<b>17</b>
<b>TABELL 3: SCANDIDERMA</b>	<b>65</b>
<b>TABELL 4: UNIKIA</b>	<b>66</b>
<b>TABELL 5: NINA SKARRA</b>	<b>67</b>
<b>TABELL 6: ONEPIECE JUMP IN</b>	<b>68</b>
<b>TABELL 7: NETLIFE RESEARCH</b>	<b>68</b>
<b>TABELL 8: ÅPENT BAKERI</b>	<b>69</b>
<b>TABELL 9: MOODS OF NORWAY</b>	<b>70</b>
<b>TABELL 10: HR PROSJEKT</b>	<b>71</b>
<b>TABELL 11: TYPE EKSPANSJON</b>	<b>82</b>
<b>TABELL 12: INNGANGSTRATEGI</b>	<b>87</b>
<b>TABELL 13: STATLIG REGULERING</b>	<b>100</b>
<b>TABELL 14: KULTURELLE UTFORDRINGER</b>	<b>103</b>
<b>TABELL 15: KONKURRENTER SOM BARRIERE</b>	<b>106</b>
<b>TABELL 16: MARKEDSFØRING SOM BARRIERE</b>	<b>108</b>
<b>TABELL 17: DISTRIBUSJON SOM BARRIERE</b>	<b>111</b>
<b>TABELL 18: FINANSIERING SOM BARRIERE</b>	<b>114</b>

## 1.0 INNLEDNING

I beretningene fra styret og administrasjonen i årsrapportene til norske selskaper, er vekst et ord som stadig kommer opp. De fleste selskaper ønsker å vokse, en måte å vokse på er ved ekspansjon (Jakobsen og Lien, 2001). Vekst er ikke det samme som ekspansjon, for ekspansjon forekommer ved etablering av nye produktmarkeder og skjer langs tre hoveddimensjoner i nye geografiske markeder, nye trinn i vertikalt sammenkoblede markeder, eller nye produkter som ikke er vertikalt koblet til eksisterende (Jakobsen og Lien, 2001).

Intensjonen om å ekspandere kan være hindret av gap mellom bedriftens ressurser og det de trenger for å gå inn i markeder gjennom intern utvikling (Helfat og Lieberman, 2002). For eksempelvis kan de mangle teknologi og kan dermed bli blokkert av patente barrierer.

### 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med denne oppgaven er å avdekke forhold som bedrifter møter i søken på ekspansjon.

Følgende problemstilling er definert:

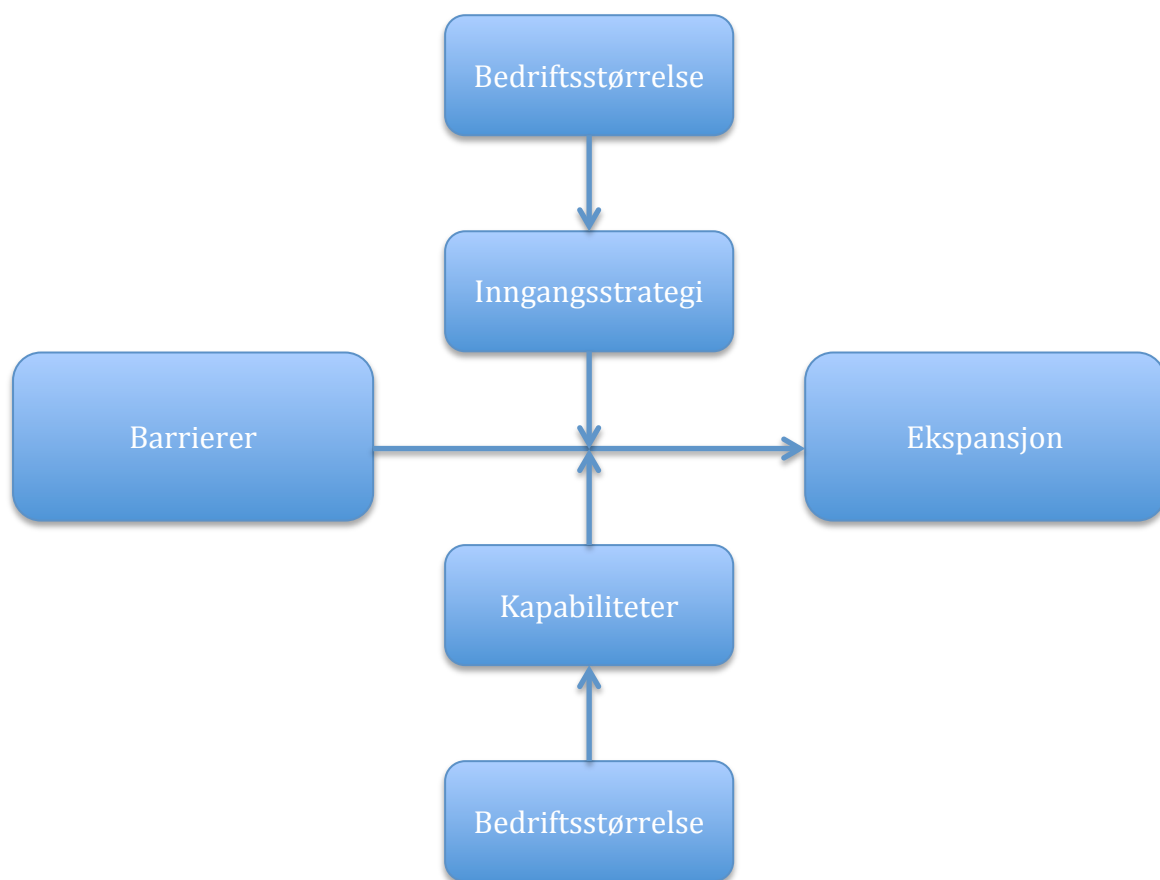
*Hva slags barrierer står små og mellomstore bedrifter overfor når de ønsker å ekspandere?*

Det er mange faktorer som kan ha innvirkning på en bedrift og dens ekspansjonsstrategi. Med bakgrunn for dette har vi utarbeidet fem forskningsspørsmål for å finne svar på denne problemstillingen. Avhandlingen går fordypende inn på ekspansjonsfeltet og de barrierene selskapene står overfor i søken på ekspansjon. Det er derfor interessant å se hvilke roller som spiller inn og hvilke barrierer som må overkommes for å ekspandere. Vi har også sett på om bedriftsstørrelse og bransje har noen betydning på barrierene. I denne avhandlingen har vi valgt å fokusere på hvilke inngangsstrategier som har blitt foretrukket og hvordan kapabiliteter blir utnyttet.

Forsknings spørsmålene lyder som følger:

- F1: Hvordan overkomme barrierene?
- F2: Hvilke inngangsstrategi bruker bedrifter for å ekspandere og hvorfor?
- F3: Har bedriftsstørrelse noen påvirkning på barrierene?
- F4: Har bransje noen påvirkning på barrierene?
- F5: Hvordan blir kapabiliteter utnyttet?

Oppgavens rammeverk kan illustreres slik:



**Figur 1:** Teoretisk rammeverk

Rammeverket utarbeidet til studiet er lagt til grunn i et ønske å se om de ulike variablene er mer eller mindre viktige. Dette i kontekst av foretatt undersøkelse. Ut i fra rammeverket ønsker vi å se hvilken inngangsstrategi bedriftene velger i søken på ekspansjon, hvilke barrierer de møter under ekspansjonen og i hvilken grad de påvirkes med tanke på bedriftsstørrelse. I tillegg til det ønsker vi å se hvordan

kapabiliteter blir utnyttet, og om bedriftsstørrelse har noen innvirkning på dette.

## 1.2 Tema og formålet med oppgaven

Tema for denne avhandlingen er ekspansjon som skjer når bedriften har en økende interesse om å utvikle seg til noe mer. Det er mange ulike grupper som engasjerer seg i en bedrifts beslutning om å ekspandere. Dette kan være de ansatte, aksjonærene, bedriftsledere, leverandører, lokalsamfunnet og ikke minst kunder som etterspør bedriften i sitt lokalsamfunn.

Det er to sentrale interessenter som er givende etter søken på ekspansjon. Den ene er aksjonærene og den andre er bedriftens ledelse. Det er to interessenter som blir forbundet med ekspansjon og som har tydelig innflytelse på strategien rundt en eventuell ekspansjon.

Det er mulig å skille mellom teori som bygger på ekspansjon motivert av å øke aksjonærenes verdi eller ledelsen verdi. Aksjonærer er opptatt av å skape ny verdi eller det å overføre verdien. For ledelsen kan det være motivasjon for økt økonomisk kompensasjon, redusert oppsigelsesrisiko eller økt prestisje.

Skapelse av ny verdi er gunstig for både samfunnet og aksjonærene. Ved å skape nye verdier blir det levert høyere verdi til kundene enn rivalene kan tilby i det nye markedet gjennom innovasjon og nyskaping. Det må være ledig kapasitet i bedriftens ressurser og det må ikke eksistere et marked for salg eller utleve av ressursene som gir høyere verdiskapning. Når det kommer til overføring av verdi, forsøker man å skape forhandlingsmakt. Denne brukes til å overføre verdi fra kunder, leverandører, andre bedrifter eller gjennom overføring av verdi direkte fra samfunnet. Dette er aksjonærene tjent med, men ikke samfunnet da det oppstår et effektivitetstap ved bruk av store inntekter i et marked for å finansiere tap i et annet marked og redusere skatt i selskapet (Jakobsen og Lien, 2001).

Når det kommer til ledelses interesser kan det være av mer personlige årsaker. Bakgrunnen for det er at ledere gjerne blir lønnet ut fra størrelsen på selskapet, noe som gir økt motivasjon for ekspansjon og økt økonomisk kompensasjon. Det kan også

redusere faren for at aksjonærene mister sin tillit til personen som leder om de bringer positive resultater inn til selskapet og det gir økt prestisje. I dagens samfunn knyttes det ofte større respekt og oppmerksomhet til det å være leder for en stor bedrift.

Vi har nevnt kort motivet bak ekspansjon, men hovedformålet med oppgaven er å finne ut om barrierer som bedrifter møter på under ekspansjon.

Det er ikke så enkelt å utføre ekspansjon av en bedrift. I søken på ekspansjon er det fra det tidligere arbeid av Hollander (1970) til nyere forskning av Evans et al. (2008) utarbeidet litteratur som anerkjenner kombinasjon av faktorer (både eksterne og interne) i firmaet som utgjør betydelige barrierer for bedrifter å ekspandere. Dette har blitt kategorisert av Evans et al. (2008) i ytterligere to grupper: (1) barrierer som hindrer initiering av utenlandsk ekspansjon (oftere internt), og (2) hindringer for internasjonaliserings prosessen (som vanligvis finnes i det ytre miljø).

Først i form av eksterne barrierer har litteraturen identifisert statlig regulering, økonomisk og politisk ustabilitet, kulturelle forskjeller, valutasvingninger og vanskeligheter ved distribusjon som viktige faktorer (Evans et al. 2008).

Når det kommer til hvilke type størrelsesomfang vi ønsker å se nærmere på er det slik at alle bedrifter uansett størrelse har vekstpotensial. Vekst er ensbetydende med mer effektiv bruk av ressurser for foretaket og økonomien som helhet (Penrose, 1959). Bedriftene er forskjellige/ulike mht. ressurser og hvordan de fungerer, det betyr at bedrifter sees på som heterogene. Det hevdes i litteraturen at mindre bedrifter ofte mangler finansiell kapasitet eller kunnskap i ledelsen for ekspansjon (Tordjman, 1994). Dermed mener vi at størrelse skal være en viktig faktor i denne avhandlingen målt etter hvor store krefter de har etter kapabiliteter, kunnskap og hvilke type barrierer som de ulike selskapsstørrelsene møter på.

Kapabiliteter er en funksjon som interne bedriftsegenskaper og gjør bedriften i stand til å koordinere og utnytte sine øvrige ressurser (Barney, 2002). Ressurser alene er ikke tilstrekkelig for å oppnå konkurransefortrinn, noe som er i tråd med Mahoney og Pandian (1992) studiet. Bedriftsledelsen må gjøre ressursene om til kapabiliteter som kan gi en viss avkastning for å oppnå konkurransefortrinn (Chandler og Hanks, 1994). Å skape kompetanse er altså ikke bare å samle et knippe ressurser. Kapabiliteter kan imidlertid ikke enkelt bli kjøpt, de må bygges opp (Teece et al. 1997). Dermed er det

å ta til tanke at bedriftens ressurser er tilgjengelig når det kommer til søken på ekspansjon.

Det er viktig å utarbeide en inngangsstrategi for å ekspandere. Forskere har utført en rekke studier som har sett på hvilke inngangsstrategier bedrifter har valgt (basert på ressursbasert syn) der de fleste har foreslått at valget bør avhenge i stor grad av forholdet mellom ressursgrunnlaget av et selskap og ressurskravene i markedet som er nytt for firmaet. De har spådd at bedrifter bruker intern utvikling for å angi markeder som har krav liggende nær bedriftens eksisterende sett av ressurser (Lee og Liebermann, 2010). Det er spesielt tre inngangsstrategier: allianser, oppkjøp og egenetablering. Disse blir sett på som mest relevante i søken på ekspansjon og valg av de avhenger helt av hvilket formål, hva bedriften trenger av ressurser og hvilke ressurser de kan utnytte i søken på ekspansjon.

### **1.3 Avgrensning og presisering av problemstilling**

Vi har valgt å avgrense i forhold til oppgaven i bredde, dybde og detaljering. Formålet med avgrensning er å begrense deler av det teoretiske og litterære grunnlaget som er disponibelt, men samtidig sørge for at forskningen vi gjennomfører gir konkrete svar på problemstilling i forhold til vår utvalgte målgruppe.

Den teorien og litteraturen vi tar i bruk omfavner større deler av verden, da det ikke er tilstrekkelig med forskning på disse feltene i Norge. Dette er en av hovedgrunnene til at vi valgte å se på norsk næringsliv og har satt begrensning på det geografiske. Vi ønsker å forske på noe som ikke tidligere har blitt gjort. Med tanke på at det foreligger lite forskning på dette feltet (i norsk næringsliv) er det mest hensiktsmessig å fordrive en kvalitativ undersøkelse for å skaffe data til å øke forståelse som eventuelt kan brukes senere til å teste empirisk ved hjelp av kvantitativ metode (jf. Kapittel 7.2). I teoretiske fundament kapittelet vil det selvsagt være begrensning tilknyttet til hvor mange kilder en kan ta for seg. For hver tilnærming er det gjort avgrensninger i forhold til hvilken litteratur det er lagt vekt på. Vi har lagt vekt på de begrepene vi føler berører vår avhandling i størst grad.

Oppgaven er avgrenset med hensyn til bedriftsstørrelse. Det er vanlig å dele bedrifter inn i tre størrelseskategorier: små, mellomstore og store. I denne avhandlingen tar vi for oss liten og mellomstor størrelse. Vi ønsker å se om bedriftsstørrelse har noe innvirkning på hvordan ekspansjon tenkes og utføres. Vi har tatt for oss to bedriftsstørrelser som har vesentlige forskjeller i måten de drives frem på, dermed ble det naturlig å velge to ulike størrelser som varierer fra holdning til risiko, fordeling av ressurser, forretningsmodell og hvor raskt beslutningene foretas i selskapene fra bunnlinjen til topplinjen (Lindegaard, 2012). Vi har som formål å se innvirkning av størrelse når det gjelder ekspansjon og de vesentlige forskjellene finner vi ved å ha to vesentlig ulike størrelser for å fokusere på å samle inn data som kan gi oss ulike dimensjoner av tankesett.

I tabell 1 har vi listet opp andelsprosenten av bransjer i norsk næringsliv.

<b>Bransje</b>	<b>Andel</b>
Helse	20 %
Varehandel	14 %
Kontor	13 %
Industri	12 %
Undervisning	8 %
Bygg og anlegg	8 %
Offentlig administrasjon	6 %
Transport	6 %
Kultur og tjenester	4 %
IKT	3 %
Overnatting og servering	3 %
Naturbruk	3 %

**Tabell 1:** Andelsoversikt av bransje  
(Wikipedia.Org)



Det er nødvendig å gjøre begrensninger i bransje for å få et systematisk grep på oppgaven.

Med tanke på at vi har en case tilnærmet metode så har vi valgt å fokusere på åtte case. I denne avhandlingen tar vi for oss bransjene varehandel, ikt og kontor. Dette er tre bransjer som til sammen utgjør 30% av norsk næringsliv og er forholdsvis den andre, tredje og tiende største bransjen. Varehandel bransjen er en av de største og raskest voksende sektorer i norsk økonomi. Norsk varehandel representerer mer enn 370 000 arbeidstakere i rundt 67 000 bedrifter. Næringen totalt omsatte for 1 239 milliarder kroner i 2009 (Nygaard og Utgård, 2012). Varehandelen har gjennomgått store endringer de siste tiårene og har økt fra 163 til 394 milliarder i perioden 1993 til 2009. Det er et spennende element. Ekspansjon har gitt gode tall for bedriftene i varehandel, noe som er med på å påvirke landets utvikling. Når det kommer til bransjene kontor og IKT har vi utrolig mange selskaper som driver konsulentvirksomhet, revisjon, regnskap osv. Dette er en fordel med at vi ikke har begrenset antall informanter og kan lykkes med å gjennomføre ønskelig intervju med de selskapene vi vil se nærmere på, samt at bransjen kontor er den tredje største bransjen i Norge, mens IKT er den tredje største næringen målt i omsetning i Norge (ikt-Norge.no) kan det gi gode innfallsvinkler for norsk næringsliv.

Når det kommer til type ekspansjon kan det skje langs tre hoveddimensjoner, som nevnt tidligere.

Det kan være inn i nye geografiske markeder nasjonalt eller internasjonalt, nye trinn i vertikalt sammenkoblede markeder og, til slutt, nye produkter som ikke er vertikalt koblet til de eksisterende (Jakobsen og lien, 2001).

<b>Liten bedrift</b>	<b>Mellomstor bedrift</b>
Geografisk ekspansjon nasjonalt	Geografisk ekspansjon nasjonalt
Geografisk ekspansjon internasjonalt	Geografisk ekspansjon internasjonalt

**Tabell 2:** Geografisk ekspansjon

Tabellen ovenfor viser hvordan vi har valgt å gå frem og ønsker å se på ekspansjon som har skjedd geografisk nasjonalt og geografisk internasjonalt i nye markeder. Her

har vi gjort en avgrensning på type ekspansjon med fokus på to størrelser som nevnt ovenfor.

#### 1.4 Oppgavens disposisjon

I det innledende kapittelet er formålet til oppgaven presentert. Dette inkluderer en innføring i forskningens bidrag, hvem den kan være aktuell for og hvilke problemstillinger som skal belyses i dette studiet. Denne delen av avhandlingen tar også for seg de ulike avgrensningene som vi har i forhold til de teknologiske og personlige faktorene.

Kapittel to tar for seg det teoretiske fundamentet og den forskning som ligger ute på relevant teori rundt ekspansjon, bedriftsstørrelse, barrierer, kapabiliteter og inngangsstrategier.

Kapittel tre går ut på metode. Det går ut på de metodiske valgene vi har foretatt i denne avhandlingen. Vi har gjort rede for prosjektets design, måleinstrument, gjennomføring, validitet og reliabilitet. Vi har også under det kapitlet tatt for oss vår rolle som forskere, etiske betraktninger og i tillegg har vi tatt en kritisk vurdering av metode.

Under kapittel fire har vi beskrevet casene som er med i denne avhandlingen og definert deres bedriftsstørrelse.

Kapittel fem tar for seg analyse av de åtte casene som er forankret i teori.

Under kapittel seks legger vi frem en oppsummering og konklusjonen vi kommer frem til.

Kapittel syv tar for seg implikasjoner og forslag til fremtidig forskning

Kapittel åtte presenterer styrker og svakheter ved studiet.

Utenom selve besvarelsen følger det med litteraturliste og vedlegg.

## 2.0 TEORETISK FUNDAMENT

Teorikapittelet danner grunnlaget for masteroppgavens teoretiske rammeverk og analyse. I dette kapitlet vil vi redegjøre grundig for de begrepene som denne avhandlingen består av; ekspansjon, barrierer, kapabiliteter, bedriftsstørrelse og inngangsstrategier.

### 2.1 Ekspansjon

Ekspansjon utføres gjennom tre hoveddimensjoner: nye geografiske markeder, nye trinn i vertikal sammenkoblede markeder, eller nye produkter som ikke er vertikal koblet til de eksisterende. Med andre ord: internasjonalisering, vertikal integrasjon og diversifisering. Man skiller også mellom relatert og urelatert diversifisering. Ved en relatert diversifisering er ekspansjonen inne i en ny forretningsaktivitet som er relatert til selskapets eksisterende virksomhet. En urelatert diversifisering er å gå inn i bransjer som ikke har noen åpenlys sammenheng med selskapets eksisterende drift (Hill og Jones, 2004).

De fleste selskapene har som mål å vokse ved å øke markedsandelene i eksisterende markeder. Vekst er ingen definisjon av ekspansjon, da vekst kan forekomme av flere forskjellige årsaker utenom direkte utvidelse av selskapet. Ekspansjon har blitt definert på flere måter og blitt sett på som vekst, vi vil derfor forsøke å trekke frem de viktigste elementene som går igjen i studier som har blitt foretatt på dette området slik at vi kan bygge videre på arbeidet vårt.

#### 2.1.1 Definisjon av begrepet

Ekspansjon er forklart i boken ”Ekspansjon” skrevet av Jakobsen og Lien som ”å øke antallet produktmarkeder en bedrift konkurrer i” (Ekspansjon, 2001:19). Dette mener vi gir en relativt god forklaring på begrepet og velger å beholde betegnelsen ekspansjon.

Som nevnt tidligere ønsker alle selskaper å vokse. William J. Baumol (2002) har påpekt at det viktigste temaet for toppledere i firma er ekspansjon. Dette definert som en vekst over tid i nye geografisk området. Vi mener at denne definisjonen er litt misledende fordi ekspansjon handler ikke bare om geografiske områder, men mer som tidligere nevnt fra boken ”Ekspansjon” som gir en klarhet i begrepet.

Innledningsvis har Robinson og Lundstrom (2003) nevnt i artikkelen sin at mange organisasjoner har utviklet gode markedseksponering strategier som gir veiledning for næringsutvikling. For noen selskaper er vekst en del av organisasjonens strategi, mens for andre er ikke dette førsteprioritet. De blir kastet ut i det av uforutsette hendelser som gjør det nødvendig å ekspandere til nye markeder eller ekstrautstyr til nåværende markeder. Vi tolker Robinson og Lundstrom (2003) sin definisjon av ekspansjon som ”vekst i form av ny markedssegment (geografisk eller ekstrautstyr til nåværende markeder)”.

### 2.1.2 Forskning på ekspansjon

Forståelsen bak småbedrifters avgjørelse av ekspansjon er en avgjørende faktor og gir landet økonomisk vekst (McMillan og Woodruff, 2002). Grunlaget for bedrifters avgjørelse om ekspansjon heftes hovedsakelig til deres ønske om økt avkastning og utvidet markedsandel på langsikt. Tidligere studier gjort på bedriftsstørrelse har fokusert enten på effekten av finansieringsbegrensninger (Bu-dina et al, 2000; Bratkowski et al, 2000.) eller effekten av investeringen i eiendomsrett og korrupsjon. Her varierer bedriftsstørrelse med tanke på om bedriften er små, mellomstor eller stor.

Hartarska og Gonzalez-Vega (2006) har forsket på hvordan mangler i kredittmarkedene og sikkerhet av eiendomsrett i fellesskap påvirker investeringer og vekst i nye og etablerte bedrifter. Finansieringen er begrenset og eiendomsrettigheter blir ikke tatt hensyn til, noe som videre påvirker investeringer i bedriftene. Bedriftene med kontantbeholdning har mer å investere enn de uten reserver. Bedrifter med reservebeholdning er mer villig til å investere i ekspansjon enn bedrifter som må finne andre finansielle løsninger. Forbedringer i sikkerheten av eiendomsrett vil hjelpe mikrobedrifter å bli født, redusere transaksjonskostnadene på etablerte bedrifter og føre til ekspansjon. Forskningen belyser muligheten for tilbydere av formell

finansiering for å løse problemer som følge av asymmetrisk informasjon i utlån til bedrifter. Bankene er mer villig til å låne til transparente bedrifter, men har ikke vært i stand til å hjelpe de mest lønnsomme bedrifter og entreprenørens kjennetegn i sine utlåns beslutninger.

Robinson og Lundstrom (2003) har valgt å se på ekspansjon som en mulighet hvor selskaper kan vokse og legge det inn i en strategisk plan. Noen ganger er ikke mulighetene innenfor rammen av eksisterende plan for organisasjoner som har velutviklet strategi på plass. Selv om ledere ideelt foretrekker å formulere beslutninger gjennom en systematisk tilnærming, vil begrepet avgrenset rasjonalitet foreslå at ledere kan bli tvunget til å gjøre viktige beslutninger ved å gi vederlag til begrensede muligheter. Ofte er fokus på ytre faktorer, som for eksempel finansiell risiko, markedsrisiko, attraktivitet og konkurransefortrinn, på bekostning av interne faktorer. Aktuell forskning på hvordan strategisk ekspansjonsbeslutninger blir påvirket av det ytre miljøet fortsetter å være et område av interesse i litteraturen (Song et al., 2002).

Passformen mellom organisasjonens strategi og eksterne faktorer er en avgjørende betydning i utformingen av ekspansjon, derimot er en vellykket gjennomføring av ekspansjon også betingede om organisasjonen kan riktig implementere dette. Mange forskere har antydnet at å ignorere interne faktorer kan ha betydelig innvirkning for vellykket gjennomføring, og til slutt, suksessen til ekspansjon.

David Burkus (2012) har definert ekspansjon som et nytt sted for selskapet å vokse i nye områder (by, land eller kontinenter), akkurat som en voksende eremittkrabbe vil til slutt se etter et nytt skall å vokse i. Likevel er ofte metoden som brakte suksess hjemme, ikke den samme som vil sikre suksess i andre områder.

Organisasjonen og ledelsens kompetanse er veldig viktig for å kunne vokse. I Penrose (1959) sin teori fokuseres det på at det alltid er et lager av uutnyttede produktive tjenester, ressurser og spesialisert kunnskaper i et selskap som gir rom for ekspansjon og vekst. Jakt på profitt samt ønske om å vokse er en forutsetning i teorien om vekst. I hvilken grad en ekspansjon lykkes avhenger av om bedriften har ivrig og ambisiøse entreprenører med mange ideer og en ledelse som evner, ser muligheter og er villig til å vokse.

Alle bedrifter uansett størrelse har vekstpotensial, og vekst er ensbetydende med mer effektiv bruk av ressurser for foretaket og økonomien som helhet, Penrose (1959). Bedriftene er forskjellige/ulike mht. ressurser og hvordan de fungerer, det betyr at bedriftene sees på som heterogene. Konsekvensen av dette er at bedriftene kan bli studert enkeltvis, og en kan ta utgangspunkt i den enkelte bedriften og dens særegenheter og kjennetegn.

Grunnleggende forutsetninger for at ekspansjon skal være lønnsomt er først og fremst at bedriften har ledig kapasitet, at ekspansjon ikke tar ressurser et annet sted og at de ressursene ikke overføres til en mindre verdifull anvendelse. Den andre forutsetningen er at ledig kapasitet ikke skal kunne selges eller leies ut (Jakobsen og Lien, 2001). Ekspansjonskriteriet er at etableringsgevinsten må være større enn etableringskostnadene.

## 2.2 Bedriftsstørrelse

Bedrifter finnes i alle størrelser, og variasjonen er enorm. Når vi skal se på bedriftsstørrelse så tenker vi på antall ansatte, omsetning i kroner eller de verdiene som bedriften besitter. Det som anses som stort i Norge, kan være lite i for eksempel Tyskland, England eller USA. Når det kommer til den teoretiske definisjon av bedriftsstørrelse, har vi valgt å fokusere på "definisjonen" til finansdepartement som i hovedsak tar for seg bedriftens størrelse ut i fra antall ansatte. Dette har vi gjort med bakgrunn for at vi har avgrenset vår studie til norsk næring.

### 2.2.1 Små og mellomstorebedrifter

Små bedrifter blir ofte rådet til å utvikle relasjoner med eksterne organisasjoner som har potensiale til å bistå næringsutvikling, overlevelse og vekst.

Det finnes en rekke definisjoner for småbedrifter. For eksempel er en liten bedrift vekstvis definert i form av strukturelle egenskaper som antall ansatte eller antall funksjonelle divisjoner (Vinten 1999), ytelse og egenskaper som mengden av årlige

inntekter eller dybde av produktlinjen (Yap, 1993), eller begge deler (Evans 1999, Dana 1998). Definisjoner varierer avhengig av faktorer som for eksempel industri type (Human og Provan, 1996) eller selskapets alder (Feindt og Jeffcoate, 2002). Vi ser også at små bedrifter er et begrep som ofte refererer til et firma som har færre ressurser (for eksempel ansatte, omsetning eller eiendeler) sammenlignet med andre i sin bransje som mellomstore og store bedrifter (Alvarez og Barney, 2001). Ved anvendelsen av denne gjennomgangen, og konsistent med bruken av begrepet i denne litteraturen, definerer vi små bedrifter som en uavhengig eid og drevet virksomhet som ikke er dominerende i sitt felt eller bransje, og som har relativt færre ressurser enn andre selskaper i markedet. Mens mellomstore bedrifter er godt etablert og er en stor aktør, men på gitte vilkår. Mellomstore bedrifter har store ambisjoner, kompetanse, evne og kapasitet til å kunne utvikle noe nytt.

Det er ikke etablert noen konkret norsk definisjon på hva som er liten eller mellomstor bedrift. EU har sine definisjoner på hva de klassifiserer som en liten eller mellomstor bedrift, men vi velger å se bort ifra den. Ettersom vi har avgrenset oppgaven vår til norsk næringsliv skal vi se på det finansdepartementet kvalifiserer som en liten eller mellomstor bedrift som. I Norge kategoriseres bedrifter som små når de har inntil 20 ansatte (Finansdepartementet, 1995) og mellomstore når de har mellom 20 og 100 ansatte (Finansdepartementet, 1995). Vi velger å bruke kategorisering av bedrifter som små når de har inntil 20 ansatte og mellomstore når de har mellom 20 og 100 ansatte, uavhengig av omsetning.

## **2.3 Barrierer**

Vi skal ta for oss forskningsartikler som skisserer vanlige hindringer for ekspansjon. Bedrifter trenger å utvikle forståelse for barrierer og justeringer som kan oppstå under ekspansjon.

### **2.3.1 Definisjon av begrepet**

The Free Dictionary har definert barriere som ”noe som hindrer videre gjennomfart, stengsel eller overført skille som skaper problemer”. Dette synes vi er en god

definisjon av begrepet, men ønsker å se etter flere for å få en enda mer konkret definisjon.

Barriere er definert som ”et hinder” i studiet gjennomført av McCall og Hollenbeck (2002). Selskaper som utvider til nye områder vil trolig finne at "business as usual" ikke vil fungere godt i den nye kulturen (McCall og Hollenbeck, 2002). De kulturelle forskjellene blant lokalbefolkningene vil skape flere barrierer som må overvinnes for å oppnå en vellykket utvidelse.

### 2.3.2 Forskning på barrierer

*Språk.* McCall og Hollenbeck (2002) sin forskning gjort på globale ledere har kommet frem til at å lære språket er en barriere for å arbeide på tvers av kulturer. Selv om engelsk er det offisielle språket for internasjonal virksomhet, kan viktig informasjon gå tapt i oversettelsen. På samme måte kan forhandlere som ikke snakker det lokale språket være en ulempe.

*Statlige reguleringer.* Forskjeller i arbeids- og forbrukerforskrifter kan gjøre forretninger vanskeligere i utlandet (Black, Morrison, og Gregersen, 1999). For eksempel utslippskrav for datamodeller er strengere i Europa enn USA, som et resultat kan produktlinjer tilpasses. Bevissthet om regulatoriske standarder er viktig for å være konkurransedyktig i forhold til lokale bedrifter.

*Kultur.* Kulturelle normer for interaksjon påvirker måten forretningstransaksjoner blir gjort på, selv om alle parter kommuniserer på samme språk. I USA har mange ledere fokus rettet mot å gjøre forretninger først og la personlige relasjoner bygges opp ettersom forretningsforholdet skapes (Black, Morrison, og Gregersen, 1999). I mange kulturer er denne rekkefølgen snudd. Kunnskap om dette og andre kulturelle forskjeller kan gjøre samhandlingen med lokale ledere betydelig mindre komplisert.

*Konkurrenter.* Selskaper som er inne i nye markeder møter lokale konkurrenter. Disse konkurrentene har kunnskap om lokalmarkedet som utenlandske selskaper kanskje ikke har. For eksempel brukte McDonalds 13 måneder på å prøve å selge biff hamburgere i India før de fikk en forståelse av at de lokale brukte lam (Rosen, Digh, Singer og Philips, 2000). Samarbeid med lokale konkurrenter eller det å drive utstrakt



konkurransedyktige analyse er avgjørende for å få markedskunnskap. Disse fire barrierene er eksempel på hva bedrifter kan forvente å møte på.

*Markedsføring.* Bedrifter kan gjøre det vanskelig for nye konkurrenter ved å markedsføre og gjøre seg selv kjent i marked. Den tradisjonelle markedsføringen koster veldig mye og mange bedrifter har ikke råd til det. Bedrifter som skal inn i nye markeder har som regel lite finansiell kapital for markedsføring og gjør det vanskelig å bli anerkjent i markedet. Dette er kjent som markedsrett teorien om markedsføring. Her skaper etablerte bedrifter gjennom markedsføring forskjell i merkevare fra andre merker, og får oppmerksomhet i markedet (Black, Morrison, og Gregersen, 1999). Da blir det vanskelig for nye aktører å lansere sine produkter som er tilsvarende mht kostnadene og det gjør det vanskelig å få forbrukernes aksept.

*Distribusjon.* Planlegge, utføre, kontrollere formidling og transport av produkter til kunder. Med andre ord dirigere varer og tjenester fra produksjon til brukere. Eksklusive avtaler med ledende distributører eller forhandlere kan gjøre det vanskelig for andre produsenter å gå inn i bransjen. Relasjonen mellom distributør bør være langsiktig, slik at man kan bygge tillit og skape samhandling. Distribusjons barrierer oppstår når man ønsker å endre transportløsning, leveringsfrekvens, mangel på tillitt og når motparten ikke klarer å levere opp mot forventningene (Black, Morrison, og Gregersen, 1999).

*Finansiell kapital.* En beholdning av økonomiske goder som består av alle slags fordringer. Bedrifter trenger kapital til å starte opp for eksempel utstyr, bygg, råvarer og investere i produksjon av varer eller tjenester. Det er to typer kapital, fast og flytende (Black, Morrison, og Gregersen, 1999). Fast kapital betegnes som gjenstander som utfører tjenester over et lengre tidsrom og flytende kapital er beholdninger som brukes opp fortløpende.

### **2.3.3 Strategier for å overkomme barrierer**

Uansett hvilke barrierer bedrifter står overfor, må deres første skritt være å forberede seg. Organisasjoner øker sjansen for vellykket utvidelse ved å justere måten de opererer på. bedrifter som forbereder seg til ekspansjon må utvikle en tenkemåte som

er åpen og klar for kulturelt mangfold (Gupta og Givindarajan, 2002).

*Utvikle følsomhet for kulturelle forskjeller.* Forstå hvordan forretninger er gjort innenfor den lokale kulturen, noe som er avgjørende for å få virksomheten i gang. Evnen til å oppfatte og utnytte forskjellene mellom kjente og fremmede kulturer kalles kulturell kompetanse og er et viktig verktøy i søken etter konkurransefortrinn (Rosen, Digh, Singer, og Philips, 2000).

*Desentralisere.* Selskaper med best forståelse for lokal kultur er de som har satt seg inn i kulturen. Organisasjoner må kanskje endre sin ledelsesfilosofi for å styrke sine ledere til å ta avgjørelser på lokalt nivå for vellykket ekspansjon (Rosen, Digh, Singer, og Philips, 2000).

*Bestemme graden av involvering.* Før man gjør noe inntreden i et marked, må selskapet først bestemme hvor involverte de ønsker å være. Galbraith (2000) skisserer fem nivåer av oppføring selskaper kan gjøre om til i nye markeder: eksport, joint venture, utenlandsk virksomhet, flerdimensjonalt nettverk, og transnasjonal drift. Nøyaktig hvilket nivå av engasjement som er ønsket må tas hensyn til i strategisk plan. I denne planen legger man frem hvilke inngangsstrategier et foretak ønsker å foreta seg.

Ekspansjon bringer med seg mange nye utfordringer og muligheter for enhver organisasjon. Bedrifter vil trolig møte mange barrierer for å gå inn i nye kulturer, dette inkludert språk, statlige reguleringer, kulturelle forskjeller, finansielle, distribusjon, markedsføring og konkurrenter. For å forberede seg til nye markeder kan ledere gjøre justeringer og forarbeid. Organisasjoner bør utvikle ledere/medarbeidere med åpent tankesett og kulturell sensitivitet. Bedriften må bestemme nivået på engasjement og desentralisere sin struktur for å styrke lokale ledere. Uavhengig av hvordan disse justeringene blir gjort, må organisasjonen finne seg i at de må være forberedt på å bryte "business as usual".

Tidligere studier i personmarkedets litteratur identifiserer spørsmålet om bedriftsstørrelse som en viktig barriere for ekspansjon. Her hevdes det at mindre bedrifter oftere har mangler innen finansiell kapasitet eller ledelsens kulturkunnskap for å utføre ekspansjon (Tordjman, 1994).

Mens nyere forskning av Hutchinson, Quinn og Alexander (2006) og Hutchinson et al. (2009) har fordrevet myten om at ekspansjon er en strategi utelukkende forfulgt av store multinasjonale detaljister, påpeker litteraturen ut at prosessen med å flytte fra en innenlandsk drift til en internasjonal operasjon er en lang prosess (Alexander og Doherty, 2009) preget av organisatoriske endringer og økt eksponering for risiko (Palmer og Quinn 2001). Studier til dags dato identifisering av barrierene til bedrifters internasjonalisering (Tordjman 1994, Burt og Sparks 2002, Evans et al 2008) og årsakene til internasjonal salg (Burt, Dawson, og Sparks 2003, Cairns, Alexander, og Quinn, 2005), understreker det faktum at "detaljhandel tvers av landegrenser er langt fra lett" (Williams 1992b:9).

Fra Hollander (1970) sitt tidligere arbeid og til nyere forskning av Evans et al. (2008), har det i litteraturen blitt anerkjent at en kombinasjon av faktorer (både eksterne og interne i firmaet) utgjør betydelige barrierer for bedrifter. Dette har blitt kategorisert av Evans et al. (2008) i ytterligere to grupper: (1) barrierer som hindrer initiering av utenlandsk ekspansjon (ofte internt) og (2) hindringer for internasjonalisering prosessen (som vanligvis finnes i det ytre miljø).

Først i form av eksterne barrierer har litteraturen identifisert økonomisk og politisk ustabilitet, statlig regulering, kulturelle forskjeller, valutasvingninger og distribusjonsvanskeligheter som viktige faktorer (Evans et al. 2008).

Finansiell kapital, statlige reguleringer, distribusjon, markedsføring, konkurrenter og mangel på kulturell kunnskap er barrierer som går igjen i de fleste studiene som vi har gått igjennom. Derfor velger vi å ta de med oss videre i forskningsprosessen og se om dette også gjelder de bedriftene vi har intervjuet.

## 2.4 Kapabiliteter

Kapabiliteter, de verdifulle koblingene mellom fysiske ressurser og personers kompetanse og energi. Kapabilitetene som er mest attraktive for en organisasjon og samtidig vanskeligst å etablere er de dynamiske kapabilitetene som står for tenkemåte med verdiene, rutine og prosedyrene som bidrar til kontinuerlig endring og nyskaping i bedriften. Det dreier seg om ressursene som skal fornye

eksistensgrunnlaget til bedriften og sikre den fremtidige konkurranseevnen (Borch, Rasmussen og Madsen, 2005).

#### 2.4.1 Definisjon av begrepet

Begrepet ressurs er begrenset til de egenskaper som forsterker bedriftens nytte og effektivitet. Alene er imidlertid få ressurser produktive, det krever samarbeid og koordinering av ressursgruppene. Grant (1991) innførte begrepet kapabilitet som betegnelse på "kapasiteten til en gruppe ressurser til å utføre oppgaver eller aktiviteter". For å overvinne barrierene som selskaper møter, er det viktig at man har kapasiteten til å kunne utføre aktiviteter som kan overvinne disse barrierene. Det å forbedre seg og å være i stand til å akseptere kulturelt mangfold er noe som er enklere når en mengde ressursgrupper utfører aktiviteter som kan tilspisses for å overvinne barrierene.

Barney (2002) mener at kapabiliteter er "interne bedriftsegenskaper som gjør bedriften i stand til å koordinere og utnytte sine øvrige ressurser". Definisjonene til Grant (1991) og Barney (2002) er forøvrig helt i tråd med Penrose sin oppfatning om at det er "evnen til å utnytte ressursene som er avgjørende". Grant (1991: 113) hevder: "While resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage". Vi tolker det som at ressurser alene ikke er tilstrekkelig for å oppnå fordeler, noe som er i tråd med Mahoney og Pandian (1992).

#### 2.4.2 Forskning på kapabiliteter

Ledelsen må gjøre ressursene om til kapabiliteter for å få en viss avkastning til å oppnå konkurransefortrinn (Chandler & Hanks 1994). Å samle et knippe ressurser er altså ikke å skape kompetanse. Kompetanseutvikling involverer mønster av koordinering mellom mennesker og andre ressurser. Perfeksjonering av slik koordinering krever læring over tid. "Kapabiliteter kan imidlertid ikke bli kjøpt; de må bygges opp" (Teece et al. 1997), dvs. å engasjere seg i langsiktig eller retningsavhengig kompetanseutvikling. Kapabilitetsbegrepet kan klassifiseres som

”re-produsering i den forstand at det er orientert mot å holde i gang den løpende driften” (Sundbo 2001).

Dynamiske kapabiliteter: ”kapasiteten til å fornye kompetanse for å oppnå samsvar med bedriftens hurtig skiftende eksterne omgivelser” Teece et al. (1997). Forskning viser at kapabiliteter har en nøkkelrolle for ledelsen i et selskap som skal integrere og omplassere interne og eksterne organisasjonsmessige kunnskaper, ressurser og funksjonell kompetanse for å løse raskt skiftende omgivelser. Det hevdes i studiet at evner som håndteres spesielt med tilpasning, læring og endringsprosesser, har all potensiale til å imøtekomme endringer. Læring, endring og tilpasning krever ikke nødvendigvis intervensjon av "dynamiske" evner som mellomledd.

Dynamiske kapabiliteter reflekterer organisasjonens evne til å oppnå nye og innovative former for konkurransefordeler. Sundbo (2001) definerer dynamiske kapabiliteter som ”bedriftens evne til å utvikle sine ressurser og introdusere nye, og evne til å akkumulere erfaring fra tidligere innovasjonsprosesser og dermed kunne forbedre innovasjonsprosessen”.

Dynamiske kapabiliteter innebærer tilpasning og endring fordi de bygger, integrerer eller rekonfigurere andre ressurser og evner. Dynamiske kapabiliteter vektlegger ledelse, organisasjon og de evnene de besitter (Sundbo 2001). Begrepene er ikke så godt utviklet og i teorien abstrakt. Bedriftene har interne så vel som eksterne kapabiliteter hvor sistnevnte er evnen til å koble seg til andre og det å skape forbindelser til eksterne aktører kan være viktig, Teece et al. (1997). Kapabiliteter kan kombineres og utvikles på spesialiserte områder som kan gi en bedrift spesielt strategiske fordeler.

Dynamiske kapabiliteter påvirker ikke direkte produksjonen, men indirekte bidrar til output for firmaet gjennom en innvirkning på operativ kapasitet. Zollo og Winter (2002) mener at i likhet med operativ kapasitet består dynamiske kapabiliteter av rutiner. For eksempel er en dynamisk evne som etter oppkjøp integrasjon består av et sett med rutiner som integrerer de ressursene og mulighetene i de fusjonerte bedriftene (Capron og Mitchell, 1998).

Konseptet med en evne som et sett av rutiner innebærer at for utførelsen av en aktivitet til å utgjøre en kapasitet, må den ha nådd et terskelnivå ved rutinemessig praksis eller aktivitet. På et minimum, for at noe skal kvalifisere som en evne, må det fungere på en pålitelig måte. Tar en første kuttet på en aktivitet utgjør ikke dette en evne, rett og slett fordi en evne kan ha nådd et terskelnivå av pålitelighet, men dette betyr ikke at evnen har oppnådd høyest mulig nivå av funksjonalitet.

Å si at en organisasjon har en evne betyr bare at den har nådd noen minimumsnivå av funksjonalitet som tillater gjentatte og pålitelig ytelse av en aktivitet. Noen versjoner av en funksjon er bedre enn andre. For eksempel, bilprodusenten Toyota produserer kvalitetsbiler som har et rykte om å være et driftssikkert kjøretøy. I handelsnæringen, har Wal-Mart overlegen logistikk. Selv om andre selskaper har kopiert deler av Toyotas og Wal-Marts evner, vet vi at Toyota og Wal-Mart er fortsatt overlegen dyktige på sine felt.

Evner, enten drift eller dynamisk, inkluderer to slags rutiner: det å utføre enkelte oppgaver og de som koordinerer de enkelte oppgavene. Behovet for å koordinere oppgavene innebærer at en evne forutsetter koordinert innsats av enkeltpersoner i lag, med andre ord, viser utviklingen av en livssyklus en organisatorisk evne som ligger i et team.

Markedsføringsevner er en forutsetning ved ekspansjon (Vorhies og Harker, 1999). Day (1994) hevdet at organisasjoner kan bli mer markedsorientert ved å identifisere og bygge visse evner. Han definerte evner som ”komplekse bunter av ferdigheter og kollektiv læring som virksomheten i en forretningsprosess utfører”. Han uttalte videre at evner er en kilde til konkurransefortrinn ved at de støtter en markedsposisjon som er verdifull og vanskelig å sammenligne. I tillegg vil evner styrke etableringen av overlegen kundeverdi, det å motstå imitasjoner, være robuste og kan brukes på forskjellige måter ved å øke hastigheten til organisasjonens tilpasningsevne ved miljøendringer (Day, 1994).

Ifølge resursbasert teori er en fast overlegen ytelse gjennom etablering og utrulling av bærekraftig konkurransefortrinn er generert av materielle og immaterielle eiendeler, samt ved ulike evner ved hjelp av hvilken verdi for kundene som er lagt til og

barrierer mot duplisering er opprettet (Hooley et al., 1999). En kilde for å holde potensialet for en vedvarende konkurrerende fordel bør det ha fire attributter: det må være (1) verdifullt, (2) sjeldent, (3) ikke imiterbart, og (4) mobilisert (Barney, 1991).

## 2.5 Inngangsstrategi

Det finnes berikelig med litteratur i strategifeltet og det har kommet forskjellige, men ganske identiske definisjoner opp gjennom årene. Vi velger å se på strategifeltet fra 1990-tallet og de ulike definisjonene fra fagområdet.

Strategilitteraturen domineres av to ulike perspektiver innenfor strategi, den første går ut på konkurransemessig posisjoner og den andre er resursbasert strategi. Begge perspektivene fokuserer på virkeligheten av en strategisk posisjon (dvs. konkurransefordel), skape verdi for kunden enten ved hjelp av differensierte produkter (eller til lavere kostnad) og at det fundamentale kriteriet for suksess er å møte markedsbehovet (Spanos og Lioukas, 2001).

Hva som er tilstrekkelig divergens mellom perspektivene er at Porter (1996) ser på industristruktur → performance med utgangspunkt i eksterne forhold, hvor et selskap bør søke markedsrett og få monopolgevinst (Porter, 1996). Rasjonelle strategiske valg vil kreve ulike ressurser. Har vi de ikke, kan de kjøpes (Porter, 1996). Ressursene er dermed ikke verdifulle i seg selv, men kan tilpasses strategien og industristrukturen.

Den resursbaserte teorien (Barney, 1991) ser på unike ressurser/kapabiliteter og de interne forholdene i selskapet. Ressurser som kan kjøpes kan ikke gi varige konkurransefortrinn og bedrifter er heterogene i relasjon til de ressurser og kapabiliteter som de baserer sine strategier på (Barney, 1991).

Bedriftsstrategi kan sees på som en teori på hvordan firmaet skal oppnå høy ytelse i et marked eller en industri hvor det operer. Vurdering og valg av strategi krever en god forståelse av både økonomisk logikk og forståelse av organisatorisk logikk gjennom strategi som er implementert (Barney, 1991).

### 2.5.1 Definisjon av begrepet

Strategi er en overveid søken etter en handlingsplan som vil utvikle og opprettholde bedriftens konkurransemessige fordeler (Porter, 1991).

Strategi er det mønsteret eller plan som integrerer organisasjonens mål, politikk og handlinger til en sammenhengende helhet (Mintzberg og Quinn, 1991).

Strategi er knyttet til en overordnet koordinering av bedriftens viktigste mål, retningslinjer og aktiviteter. En velutviklet strategi vil fungere som en rettesnor og et hjelpemiddel i fordelingen av ressurser (Aadne, Krogh og Roos, 1996).

Strategi er organisasjonens langsiktige retning og perspektiv som gir fordeler gjennom konfigurasjon av ressurser innen endrende omgivelser. Dette for å møte markedet og oppfylle interessentenes forventninger (Johnson og Scholes, 1997).

Den strategiske agenda definerer en unik posisjon, noe som gjør klart kompromiss, og strammer passformen. Det innebærer kontinuerlig søken etter å forsterke og utvide selskapets posisjon. Den strategiske agenda legger krav til disiplin og kontinuitet. Strategisk kontinuitet innebærer ikke et statisk syn på konkurranse. Et selskap må kontinuerlig forbedre den operasjonelle effektiviteten og aktivt prøve å forskyve produktivitet grensen, men også på samme tid være kontinuerlig i arbeid med å utvide det som gjør den unik samtidig som de styrker passformen blant sine aktiviteter.

På bakgrunn av de definisjonene og hva vi fortolker strategisk agenda med så velger vi å ha en enkel grunndefinisjon av strategi. Denne definerer vi slik: ”strategi er helhetlig planlegging og handling som sikter mot optimal bruk av tilgjengelige ressurser for å nå de planlagte mål”.

### 2.5.2 Forskning på inngangsstrategi

Spanos og Lioukas (2001) har gjort empirisk studie med fokus på relativt innvirkning av industri mot firmaets ressurser og kapabiliteter på selskapets ytelse med hovedeffektens ytelse på strategi, industrieffekter og selskapets ressurser. Studiet (Spanos og



Lioukas, 2001) konkluderer med at industri og selskapets ressurser har effekter på selskapets ytelse, og industristruktur påvirker markedets ytelse og profitt, mens selskapets ressurser påvirker markedets ytelse og indirekte fortjeneste. Det er viktig å se på de ulikhetene for å velge den riktige inngangsstrategien for ekspansjon. Porter har som ovenfor nevnt, stått for industristrukturen og konkurransedyktig plassering i forhold til den valgte strategien. I ettertid har fokuset endret seg og interessen rundt bedriftens ressurser som fundament i strategiutviklingen har kommet opp i nye høyder. Penrose (1959) karakteriserer et foretak som ”a pool of resources”. I boka ”The theory of the growth of the firm” tar hun utgangspunkt i bedriftens interne ressurser når hun skal forklare utvikling og vekst i bedriften. Foretakets hovedoppgave og kilde til vekst er å utnytte interne ressurser og ressurser anskaffet ute, på en mest mulig profitabel måte. Organisasjonens og ledelsens kompetanse er her av sentral betydning for mulighetene til å vokse.

Denne interessen uttrykker misnøye mot neoklassisk økonomisk teori eller likevektteorien, som hevder at bedriften når et punkt hvor ressursene utnyttes optimalt og hvor ytterligere ekspansjon vil føre til avtagende utbytte (Grant, 1991). Videre har det skjedd utvikling på flere fronter. På konsernnivå ble det rettet oppmerksomhet mot hvilken rolle konsernets ressurser hadde i forhold til å sette industrielle og geografiske grenser rundt en virksomhets aktiviteter. På bedriftsnivå ble det gjort undersøkelser på forholdet mellom ressurser, konkurranse og lønnsomhet.

Ekspansjon sett i fra ressurser og resursbasert perspektiv (Barney, 1991) kommer det frem at selskapets ekspansjon hemmes av utvidelsesbarrierer (Shelton, 2005). Små selskaper står overfor ressursmangler eller utvidelsesbarrierer som må overvinnes hvis de skal vokse, bli større og innta markedsandeler.

Størrelsen på utvidelsesbarrierer overfor et selskap er en funksjon av både industri, økonomiske kjennetegn og de ressurser som trengs av selskapet til å satse på en gitt type utviklingsmulighet. Hver av de tre typene utvidelsesbarrierer som etableringsbarrierer, mobilitetsbarrierer og skala barrierer tilsvarer en annen type ekspansjons mulighet (Shelton, 2005).

Begrepet skala barrierer tillater økonomiske intra-industri hindringer for at vekst

skal operasjonaliseres. Således kan horisontal utvidelse sees som en prosess for å overvinne skala barrierer ved å akkumulere de ressurser som kreves for å øke i størrelse. Størrelsen på skala barrierer er bestemt av industriens økonomiske karakteristika. Evnen til å overvinne disse barrierer bestemmes av ressursene besatt av firmaet. Samsvar med banen avhengighet (Penrose, 1959) er dagens ressurser i selskapet avhengig av dens opprinnelige kompetanse, samt dets evne til senere å akkumulere ytterligere ressurser.

Disse ressursene er generelt satt sammen av grunnleggeren i løpet av første dannelsen og består av de kombinerte nettverk, relasjoner, utdanninger, ansatte, erfaringer med alle gruppelemmene i ledelsen for et selskap, den finansielle kapitalen som venture kapital investeringer og personlig sparing. To kritiske ressurser i den innledende kompetansen er toppledelsens nettverk (Neergard, 2005), og nivået av finansiell kapital som instrumentressursene er de kritiske til å gi tilgang til andre ressurser.

Studier av internasjonalt konkurransedyktige bedrifter (Reve, Haugland, Grønhaug, 1995) argumenterer for at vellykkede strategier må balansere hensynet til både eksterne konkurranseforhold og bedriftens interne ressurser og kompetanse.

Deres resultater (Reve, Haugland, Grønhaug, 1995) tyder på at behovet for ressurser og kompetanse varierer med hensyn til hvilke strategier bedriften følger. Særlig er det interessant å se at ved deres funn er det et sterkt behov for teknologisk kompetanse for å gjennomføre en differensieringsstrategi. Observasjoner tyder også på at bedrifter samtidig kan satse på kostnadslederskap og differensiering. Dette tyder på at priser og kostnader er av betydning i situasjoner hvor bedrifter bevisst differensierer produkter og tjenester i forhold til konkurrentene.

Det kom frem at både kostnadslederskap og differensiering viste positive sammenhenger med hvilke resultater bedriftene oppnådde. Det betyr at det som oftest ikke er én strategi som er den klart beste, men at en bedriftsstrategi må utformes i samsvar med de konkurransemessige forholdene og bedriftens ressurser og kompetanse.

Med introduksjon til inngangsstrategi vil vi se på valget mellom oppkjøp, egenetablering og allianser for bedrifter som ønsker å ekspandere. I vesten dominerer de nevnte inngangsstrategiene ved søken på ekspansjon. Tradisjonelt velger selskaper å vokse gjennom en av de to mest grunnleggende strategiske valgene. Enten ved generisk utvidelse egenetablering eller oppkjøp (Penrose, 1959). Likevel har vestlige bedrifter blitt stadig mer interessert i en hybrid utvidelse eller det vi kaller for alliansestrategi i senere tid (Powell, 1990).

### 2.5.3 Allianse

#### 2.5.3.1 Definisjon av begrepet

Et problem med eksisterende definisjoner er hvilket nivå de skal være på. Dersom allianser er på et bedrifts/markedsnivå gjelder den bare for dette markedet. Det er på konsernnivå allianseporteføljen inkluderer alle allianser konsernet er involvert i på tvers av markeder. Vi velger å inkludere alle typer allianser i definisjon av allianser.

En allianse er definert som ”tett, samarbeidsforhold mellom (to eller flere) bedrifter med intensjonen å oppnå gjensidig kompatible mål som ville være vanskelig for enhver å oppnå alene” (Spekman, Isabella, og MacAvoy, 2000). Ut i fra denne definisjonen kan vi se at de eksterne barrierene selskaper møter kan være i form av statlig regulering, markedsføring, finansiell kapital, kulturelle forskjeller, distribusjon og lite kjennskap til markedet (Evans et al. 2008). Det er en fordel å være i allianse med et annet selskap som i den intensjon kan være gjensidig kompatibel og dermed redusere barrierefaktoren som man imøtekommer når man er på jakt etter ekspansjon. Uten noen form for allianse vil det være vanskelig for enhver å oppnå suksess og det er viktig å kunne slå seg sammen med et selskap som kan stille opp som en støttespiller.

Allianser danner ordninger der to eller flere selvstendige bedrifter samarbeider for å utføre virksomheten. Dette samarbeidet kan omfatte utveksling av varer eller informasjon og kan forholde seg til teknologi, produkter og ressurser (Auster, 1994).

Allianse som "tilstedeværelse av bevisst forholdet mellom autonome organisasjoner for felles gjennomføring av enkelte operatør mål "(Schermerhorn: 847, 1975).

Et nettverk av allianser er muligheter av eksterne relasjoner som involverer kommersielt orienterte inter organisatoriske tilkoblinger. Under allianser bindes også nettverk som er definert som "en samling av relasjoner som binder en gruppe av uavhengige organisasjoner sammen" (Das og Teng 2002) Vi synes at alle disse definisjonene forklarer veldig godt hva allianser er blant bedrifter og velger å beholde disse betegnelse på allianser. Alle definisjonene gir en relativ tilnærmet beskrivelse av allianser med å samle seg i en gruppe og utføre ting i fellesskap.

### **2.5.3.2 Forskning på allianser**

Det er sammenheng mellom det man lærer mellom seg og det allianser gir rom for, dette i form av informasjon og kunnskap delt ved et alliansenettverk av selskaper (Gulati, 1998). Nyere forskning (Park og Zhou, 2005) har vist at allianser utgjør konkurransedyktig dynamikk.

Når allianser foregår er det unngåelig å påvirke deres konkurranseutsatte miljø. Forskning på allianser (Pangarkar og Klein, 1998) har innen bestemte bransjer fått bekreftet at konkurransedyktig dynamikk gir strategiske trekk og innvirkning på konkurransedyktig rivalisering. Hatch og Dyer (2004) påpeker at ved en allianse er det svært mye kunnskapsdeling som overføres mellom det sentrale firmaet og alliansepartner. Slike allianser kan bli en kilde til konkurransefortrinn.

Allianser er sterkt relatert til ekspansjon i form av at det gir rom for en raskere ekspansjon om selskaper allierer seg med fremtidig partneres ressurser. Litteraturen om allianser har vært preget av allianser som gir skala relaterte fordeler og link allianser, som utnytter komplementaritet (Dussauge et al, 2000). I de tilfellene som har blitt nevnt ovenfor kommer det frem at allianser bidrar med besparelser av skalaen. Tilfelle av koblingen skjer med ulike og komplementære ressurser som gjør det mulig å forbedre og bygge kompetanse sammen (Dussauge et al, 2000). Allianser i begge tilfeller lar hver bedrift dra nytte av partneres allerede utbygde eiendeler og

ressurser i stedet for å utvikle dem internt eller anskaffe dem. Alliansedannelse representerer da en måte å akselerere ekspansjonsprosessen. I høy hastighetsmiljøer mangler ofte bedrifter informasjon for å kunne ta en viktig beslutning som skal være basert på grundige analyser. På den andre siden er det svært viktig å ta en rask avgjørelse i slike høyhastighetsmiljøer (Eisenhardt, 1996). Det er i slike selskaper at de foretrekker å danne en allianse i motsetning til å bruke tiden på å analysere det rette valget. Det som er spesielt med allianser er at allianser i høy grad skjer i høyt usikre miljøer (Eisenhardt og Schoonhoven, 1996) som teknologisk intensive næringer eller raskt voksende bransjer.

Gjennom en årrekke har det kommet frem at små bedrifter danner allianser i langt større grad enn større bedrifter (Shan 1990), men i relasjon mellom bedrifter av ulike størrelser de danner allianser med. Små bedrifter drar med seg en høyere rang av risiko og høyere risiko gir høyere gevinst. I det motsatte tilfellet kan det foreligge tap (Sulej, Stewart, og Keogh, 2001). Et av de viktigste motivasjonsfaktorene for hvorfor en bedrift bygger opp en allianse er risikostyring og usikkerhet. Ved å søke måloppnåelse gjennom flere enkeltallianser kan bedriften spre risikoen og potensielt overvinne usikkerhet. De kan også oppnå større alliansefordeler når alliansene er samlet i motsetning til hver for seg. Et sett med studier konkludere at størrelsen på porteføljen ikke er avgjørende for bedriftens ytelse, men snarere kvaliteten på alliansene i porteføljen. Allianseporteføljer som er små i antall, men har en større bredde eller partnere av høy kvalitet, viser seg å være mer gunstige og kostnadseffektive enn store porteføljer som i stor grad gir tilgang på flere partnere som tilbyr det samme. En annen viktig faktor er at alliansepartnere har en god bredde i sine alliansepartnere (Gulati, 1998).

Forskning på karakteristikker av partnering organisasjoner viser at når små bedrifters allianser er spesielt vellykket, går de i allianse med store utenlandske bedrifter. Store teknologiske selskaper med høyere grad av innovasjon av små bedrifter og mer fremtredende alliansepartnere gir større tilgang til økonomiske ressurser for små bedrifters (Stuart, Hoang og Hybels 1999) inntreden i nye markeder og tilgang til en mengde ressurser. Når det kommer til internasjonale alliansepartnere fører det med seg både fordeler og ulemper. Fordelene er ressurser og kunnskap om de nærmeste konkurrenter som man kanskje ikke har tilgang på. Ulempene er at internasjonale

allianser er mer komplekse. Lavier og Miller (2008) fant ut at når antallet internasjonale allianser i en allianseportefølje øker, går ytelsen til bedriften ned, så opp før den avtar igjen. Nøkkelen er derfor å finne den perfekte balansen mellom internasjonale og lokale alliansedannelser.

Det er også slik at ved å danne en allianse tar man til etter tenkning til hva man kan bidra til på partnerskapet, en stor utfordring for det lille selskapet er hvordan gjøre seg attraktiv som en potensiell partner. Egenskapene som gjør et selskap til en ønskelig alliansepartner er ofte gode finansielle ressurser, teknologi, markedsposisjon eller omdømme.

Flere forskere understreker at man må se på porteføljen som én enhet, og gå bort i fra å behandle enkeltallianser som en enkelt transaksjon. Det vil si at dersom nye allianser skal inngås må de passe inn i porteføljen. Man må utnytte kunnskap på tvers av partnere og administrere allianser som et sett av kompetanser (Duysters et al, 1999). Man må utnytte synergier og unngå konflikt i porteføljen, samt utvikle, implementere og koordinere porteføljen for å få en effektiv ekspansjon.

## **2.5.4 Oppkjøp**

### **2.5.4.1 Definisjon av begrepet**

Bryan Borys og David B Jemison (1989) sier oppkjøp ofte er definert som kjøp av en organisasjon fra en annen hvor kjøper beholder kontrollen over selskapet.

Kjøp av eksisterende selskapers aksjekapital, komplett overtagelse av en fabrikk eller avdeling som er juridisk bindet til et annet selskap definerer Kusstatscher og Cooper (2005) som oppkjøp.

Vi ser på begge definisjonene som identiske. Disse går ut på overtagelse og kontroll over et annet selskap. Det gir en god definisjon av begrepet oppkjøp som vi skal se nærmere på under forskning på oppkjøp.

#### 2.5.4.2 Forskning på oppkjøp

I tilfelle av et oppkjøp, kjøper det selskapet som ønsker å ekspandere minst en del av egenkapitalen i et annet firma. Oppkjøpet gjør at selskapet skaffer seg nye teknologiske ressurser på en raskere måte (Prahalad og Hamel, 1990). Som erstatning for den interne utvikling av teknologiske ferdigheter unngår man langvarig og kostnadskrevenne prosess der man sten for sten bygger ressurser som trengs for å konkurrere i markedet (Hitt, Hoskisson og Irland, 1990; Hitt, Hoskisson, Johnson og Moesel, 1996; Lei og Hitt, 1995; Wernerfelt, 1984). Firmaets lager av ressurser og kapabiliteter påvirker et oppkjøp og om den utvides gjennom oppkjøp (Hoskisson og Hitt, 1990; Wernerfelt, 1984). Bedrifter med få teknologiske muligheter er tilbøyelig til å innhente teknologi på denne måten (Granstrand og Sjolander, 1990). Når det kommer til kunnskapsintegring (i forbindelse med oppkjøp) påvirker det positivt med tanke på teknologisk læring (Zahra, 2000).

Motivene for oppkjøp er mange, men det er også slik at motivene selvsagt avhenger av situasjonen selskapet befinner seg i. Likevel finnes det forskning som viser hvilke motiver som hyppigst blir brukt som vurderingsgrunnlag ved oppkjøp. I følge Kusstatscher og Cooper (2005) er disse motivene oftest basert på finansielle muligheter eller synergieffekter for selskapet. Andre motiver for oppkjøp er ofte basert etter strategiske vurderinger og muligheter for selskapet (Kusstatscher og Cooper, 2005). Her ser kjøper etter kandidater som kan tilegne selskapet en ny form for kapital som selskapet anser som nyttig og strategisk for driften. Dette vil si at selskapet blant annet kan få innsikt til nye markeder, nye produkter, teknologi og til slutt vekst og økte markedsandeler (Badrtalei og Bates, 2007).

Generelt viser forskning at vekst og økte markedsandeler er bakgrunnen til oppkjøp. I slike tilfeller er ofte kandidater med stort potensiale og vekstmuligheter svært attraktive for selskaper. Dette er ofte selskaper som lider under ineffektiv ledelse og drift, hvor selskapet ofte går inn og moderniserer driften gjennom besittende kompetanse (Hannan m.fl., 2009). Geografisk beliggenhet og selskapets levetid er også faktorer som spiller inn på oppkjøperes vurdering av kandidater (Hannan m.fl., 2009).

Det er imidlertid ikke kun eventuelle utfall for bedrifter som blir vurdert ved fusjoner

og oppkjøp. Også individer har interesser og motiver under slike avgjørelser. Forskning gjort av Glenn R. Hubbard og Darius Palia, (1995) viser at det er positiv kobling mellom ledere og økte betingelser etter oppkjøp eller fusjonering med en annen bedrift.

Ifølge transaksjonskostnadsteoriens perspektiv må et voksende selskap overvinne transaksjonskostnadsproblemet. Det kan forklares ved at full sysselsetting av ubenyttede ressurser noen ganger ikke kan oppnås ved å selge eller leie ut overskytende kapasitet til andre bedrifter, men krever ofte en utvidelse av grenser til selskapet (Teece, 1997). For å lette utvekslingen av visse typer av ressurser (Coase, 1937 og Williamson, 1985) og som et resultat av dette, velger noen å utvide sine grenser og engasjere seg i oppkjøp av andre firmaer for å oppnå en slik vekst (Haspeslagh og Jemison, 1991). For at oppkjøp skal kunne lykkes må det være tilstede effektive strategiske faktorer som finansielle markeder, slik at selskapets eierskap kan overføres (Jensen og Ruback, 1983). En vellykket ekspansjon er begrenset av selskapets kapabiliteter til å overvinne byråkratiske kostnader i vekstprosessen. Grensen for slik vekst er nådd når de økonomiske fordelene gitt av tidligere lite brukte ressurser oppveies av de byråkratiske kostnadene ved forvaltningen av ekstra størrelse på selskapet. I sum fokuserer transaksjonskostnaden perspektiv på de relative kostnadene og fordeler mellom de strategiske valg av generisk vekst og oppkjøp som er en variant av hierarkiet eller markedets avgjørelse (Williamson, 1985). I et oppkjøp tas det også til tanke at man må være forberedt på at et oppkjøp kan fjerne verdien av ressurser man allerede besitter fordi man må betale for tilsvarende ressurser i oppkjøpsmålet (Jakobsen og Lien, 2001).

## **2.5.5 Egenetablering**

### **2.5.5.1 Definisjon av begrepet**

Egenetablering er definert som et etableringsform som er i bevegelse inn i internasjonale/nasjonale markeder med nåværende produkter og tjenester. Dette uavhengig av andre. (Oviatt og McDougall, 1997).



Dunne et al. (1988) og Davis og Haltiwanger (1992) definerer egenetablering som nyetablering av bedriften, selvstendig med sine ressurser og produkter i nye geografiske markeder.

Disse definisjonene fokuserer på å etablere seg i nye områder med sine nåværende produkter og dette helt uavhengig av andre. Dette er klare og tydelige definisjoner på egenetablering hvorav vi i forskning på egenetablering vil gjøre rede for innholdet i begrepet.

#### **2.5.5.2 Forskning på egenetablering**

Et selskaps lager av ressurser og kapabiliteter kommer til et punkt hvor en utvidelse skjer gjennom nyetablering eller oppkjøp (Hoskisson og Hitt, 1990, Wernerfelt, 1984). Bedrifter med sterke teknologiske kapabiliteter har mindre behov for å kjøpe eksisterende bedrifter og de teknologiske kapabiliteter de besitter. Disse velger trolig å gå inn i markeder gjennom egenetablering (Hennart og Park, 1993). Slik unngår man å betale for ressurser man allerede besitter og er gunstig på en måte med bakgrunn for at man har mye på plass, og når det mangler, kan det enkelt kjøpes eller imiteres (Jakobsen og Lien, 2001).

Egenetablerte selskaper starter med en frisk start og har ikke behov for å kjøre en læringskurve eller bygge opp en, med det første. (Bettis og Prahalad, 1995). Selskapet kan med dette sende over sine ansatte til å begynne med istedenfor å ansette nye og. De kan også trene opp den lokale befolkningen lokalisert til selskapet og kan implementere inn selskapets ressurser som teknologi, regler, prosedyrer, konvensjoner og overføre kunnskap fra start av i en egenetablering og gradvis bygge opp selskapet (Simmonds, 1990, Teece, 1982). I et oppkjøp vil det ikke være så høy sannsynlighet for dette og ulike studier tilsier at det er en fordel når det kommer til selskapets ressurser, at disse benyttes i selskapet og dermed redusere et oppkjøp fremfor egenetablering (Anderson og Svensson, 1994, Hennart og Park, 1993).

Det er viktig å ta til ettertanke at egenetablering må jobbes hardt med for å etablere distribusjonskanaler og posisjonere sine produkter før det kan generere betydelig salg

(Zahra, 2000). Egenetablering er tidskrevende, noe som gir en langvarig periode med konkurranseulemper. Hvor stor denne ulempen er avhenger av hvor viktig og imiterbar ressursen er (Jakobsen og Lien, 2001).

### 3.0 METODE

Ved enhver vitenskapelig utredning er valg av metode en sentral del av forskningsprosessen. Metode er et begrep som omfatter mange forhold, avhengig av hvilken forskning det dreier seg om. Ved å benytte seg av metode utfører man en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. Det er for å komme fram til ny kunnskap og erkjennelse i henhold til ontologien, avhengig av de forestillingen man har om verden (Halvorsen, 1993) og man tar i bruk metode for å belyse problemstillinger man har utarbeidet.

Når det kommer til denne avhandlingen har vi valgt en hermeneutisk metode som er tolkningens kunst og vitenskap som handler om å forstå tolkningen (Ryen, 2002). Det har seg slik at "all forståelse bygger på en forståelse" (Thaagaard, 2003:38). Selve målet med denne tilnærmingen er å oppnå en gyldig eller valid forståelse av meningen i teksten. Dette er noe vi som forskere har et bevisst forhold til. Vi har spesielt under intervjuene vært aktive med å stille spørsmål og oppfølgingsspørsmål som kan bedre vår forståelse. Under intervjuprosessen forsikret vi oss også om at vi har fått med oss det informantene mener, men vi kan likevel ikke utelukke at den forståelsen vi bærer med oss ikke er tilstede andre steder i studien.

#### 3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Valg av metode må forskeren gjøre ut ifra problemstillingen for undersøkelsen. Dette er avgjørende med tanke på hvilken fremgangsmåte man velger. Det er viktig å anvende metoder som kan belyse problemstillingen på en så god måte som mulig. Vitenskapelig metode er fremgangsmåter eller teknikker for å samle inn ulike typer data og deretter analysere disse for å gi svar på forskningsspørsmålet (Ringdal, 2001).

Problemstillingen i denne studien er:

*Hva slags barrierer står små og mellomstore bedrifter overfor når de ønsker å ekspandere?*

Som Ryen (2002:11) sier i klarteksten sin: "den metodologien som er best med tanke

på problemstillingen, er den man bør velge”. Med utgangspunkt i problemstillingen har vi valgt en kvalitativ tilnærming med bakgrunn for at den gir rom for å oppdage. Dette studiet har karakter av å være en eksplorerende undersøkelse og en slik undersøkelse egnet seg godt til studier av temaer det er lite forsket på fra før (Thagaard, 2003). Ved et kvalitativt forskningsopplegg går forskeren i dybden på et smalt felt. Datamaterialet blir gjerne samlet inn ved hjelp av intervjuer og deltagende observasjon, eller det består av dokumenter hvor man analyserer meningsinnholdet. Det som er felles for disse fremgangsmåtene er at forskeren forsøker å indentifisere hvordan aktører gir mening og hvilke grunner de gir for å handle slik de gjør, noe som er tilfellet i dette studiet. Kvalitativ tilnærming stiller store krav til åpenhet og fleksibilitet (Thagaard, 2003). Et fleksibelt forskningsdesign er interessant for vår problemstilling og har et tema som er relativt lite forsket på. Med et fleksibelt forskningsopplegg er det da mulig å endre innsamlingsstrategi mens analysen av data pågår. Hva man finner hensiktsmessig innenfor kvalitativ metode viser at teoretiske antakelser kan føre til at både datainnsamling og analyse endres (Thagaard, 2003). Selve analysen og tolkningen skjer gradvis gjennom hele forskningsprosessen fordi forskeren reflekterer over hvordan materialet kan tolkes samtidig som personen samler inn datamaterialet. Likevel kan det være vanskelig å skille tolkning og analyse fra hverandre fordi arbeidet med disposisjonen over dataene forårsaker at forskeren tenker over hva dataene betyr og fremstiller perspektiver på hvordan dataene kan forstås (Thagaard, 2003).

Når vi tenker generelt på kvalitativ forskning er det vanlig å legge vekt på en rekke forhold, slik som vektlegging av forståelse snarere enn forklaring. Nærhet til dem man forsker på. Dette med en åpen interaksjon mellom forsker og informant heller enn avstand til sine respondenter. Data i form av tekst heller enn tall, og en induktiv tilnærming (eksplorerende og empiridrevet), det vil si at det teoretiske perspektivet utvikles på grunnlag av analyse av dataene (Thagaard, 2003). Vi hevder at dette studiet ikke har noe teoretisk utgangspunkt og er ren induktiv. Den er induktiv på den måten at den bare delvis har teori som basis. Studien som fremgangsmåte har derfor en induktiv tilnærming:

- Det foreligger ikke dekkende litteratur på koblingen av temaene (I problemstillingen).

- Vi har ikke utført all teoriinnhenting før studiens oppstart, men tilnærmet oss litteratur underveis.
- Studiet har ikke som formål å prøve ut eksisterende teori.

Dette studiet har et konseptuelt preg ved at vi har forsøkt å avdekke hvilke barrierer små og mellomstore bedrifter møter i søken på ekspansjon, og dets forskningsspørsmål (av det fenomenet som vi studerer).

### 3.1.1 Casestudie

Problemstillingen vi har valgt å gjøre rede for gir retning for valg av forskningsmetode.

Problemstilling: *Hva slags barrierer står små og mellomstore bedrifter overfor når de ønsker å ekspandere?*

Peker i retning what-question og casestudie vurderes som aktuelt siden vi ønsker å sikte inn på samtidige hendelser (Yin, 2012). Case-studier er foretrukket i samtidsforskning når relevant adferd ikke kan bli manipulert. En case-studie bruker mange av de samme teknikkene som historisk forskning, men den legger til to kilder av bevismateriale som sjeldent er brukt av historikere: direkte observasjon av atferd/hendelser og intervjuer av personene som er involvert.

Ofte blir det spurt om et case-studie er nok til å generalisere. Det korte svaret på det er at case-studier, slik som eksperimenter, er generaliserbare til teoretiske påstander og ikke til populasjonen eller det kollektive. Målet med en case-studie vil være å ekspandere og generalisere teorier, da det er en forskningsstrategi som innebærer en plan for hvordan man skal komme fra problemstillingen (forskningsspørsmålene) til konklusjonen eller svare på problemstillingen, ikke liste opp frekvenser (statistisk generalisering).

Casestudier har et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller case. Et komparativt opplegg er interessant når motivet er å foreta sammenligninger av to eller flere caser i et gitt tidsrom eller område (Thagaard,

2003). Designet på denne studien er å sammenligne funnene på åtte forskjellige bedrifter i to ulike størrelser. Dette er hva Yin (2012) beskriver som multiple-case (holistic design). Hvorfor vi har valgt å bruke multiple-case design er fordi resultatene ofte blir ansett som mer robuste og med mer tyngde enn single caser. Samtidig kan som regel ikke et rasjonale fra et single case design benyttes tilfredsstillt av multiple-case. Valg av case i en komparativ studie er noe man som forsker bør ha et bevisst forhold til. Enten velger man case som antas å gi likt resultat eller velger man bevisst ulike caser med den hensikt å få kontrastfull data.

Selv om alle designene kan føre til suksessrike case studier, kan det foretrekkes å benytte et multippelt design dersom man har valget (og ressursene). Selv når man gjør en to-case-studie øker sjansen for at studien vil bli bedre enn om man bruker et single-case-design. Single-case-design er sårbar fordi man "legger alle eggene i én kurv". Og, enda viktigere er de analytiske fordelene ved å ha to (eller flere) caser ofte vesentlig. Selv bare med to caser har du muligheten til å utføre en direkte gjentakelse. Alternativt kan du ha valgt de to casene fordi de tilbyr situasjoner som står i kontrast til hverandre og du søkte ikke etter å gjøre en direkte gjentakelse. I dette designet, hvis de påfølgende funnene støtter hypotesen, vil resultatene representere en sterk start mot en teoretisk gjentakelse – igjen vil funnene være enormt styrket sammenlignet med de fra et single-case alene.

### 3.1.2 Kontekst

Da vi skulle velge kontekst for studien valgte vi det i lys av norske selskaper som hadde ekspandert nasjonalt og internasjonalt. Barrierer står sentralt i problemstillingen, som er "et hinder" McCall og Hollenbeck (2002) for at selskaper kan ekspandere til nye geografiske områder. Dette er utgangspunktet i vår avhandling. Det var derfor interessant å finne frem til caser som har ekspandert til nye geografiske markeder, hvilke barrierer de møtte i søken på ekspansjon, hvordan de overkom dem og hvilke inngangsstrategi de ulike bedriftene valgte og hvordan de utnyttet sine kapabiliteter.

Hvordan ulike barrierer står i veien for ekspansjon gjør disse bedriftene til en interessant kontekst. Det er mange små og mellomstore foretak som ønsker å ekspandere og innta en ny posisjon i markedet. Det er ulike grunner for at bedrifter ønsker å ekspandere. Disse søker seg til nye geografiske områder med ulik inngangsstrategi og møter ulike barrierer, enten det er nasjonalt eller internasjonalt.

Det konkrete valget av case i denne komparative studien er delt i to: små foretak (Scandiderma, Unikia, Nina Skarra, Onepiece Jump In) og mellomstore foretak (Netlife Research, Åpent Bakeri, Moods of Norway, HR Prosjekt). Det har vært et bevisst valg av foretak som er ulike i størrelse slik at vi kan se på de ulike barrierene de møter på. Det er ulike foretak fra ulike bransjer som har ekspandert ulikt. Dette har ikke vært bevisst, utenom at i avgrensingskapitlet (jmf kapittel 1.3) var det et par bransjer vi hadde utelukket, heller ikke det med hvilket nye geografiske markeder var så interessant, utenom at det skulle være norske selskaper som var av ulike i bedriftsstørrelsen.

### 3.2 Datainnhenting

Mange finner casestudier fristende fordi de tror at det er enkelt å gjennomføre. Det er noe Yin (2012) fraråder om å oppfatte. Anbefalingen er heller at forskeren har et bevisst forhold til det Yin anser som nødvendige eller ønskede evner når man skal i gang med innsamling av data under en casestudie. For en erfaren etterforsker er det nødvendig å gjennomføre en høykvalitetscase studie på grunn av det kontinuerlige samspillet mellom de teoretiske problemstillingene som studeres og data som blir samlet inn. Under datainnsamlingen vil bare en erfaren etterforsker kunne dra nytte av uventede muligheter snarere enn å bli fanget av dem. Yin (2012) har fem ulike råd til intervjueren når det kommer til datainnsamling:

1. Stille gode spørsmål – Dette skaper en rik dialog mellom intervjuobjektet og intervjueren.
2. Lytte godt etter det intervjuobjektet har å si – Fange stemningen, den affektive komponenten og se om det er informasjon mellom linjene.

3. Fleksibel og adaptiv til nye muligheter som dukker opp – Villig til å tilpasse seg etter uforutsette hendelser som oppstår slik at nylig oppståtte situasjoner kan ses på som muligheter og ikke trusler.

4. God innsikt i de temaene som studeres - Tolke informasjonen som blir samlet inn og vite umiddelbart, for eksempel hvis flere kilder til informasjonen motsier hverandre og fører til behov for ytterligere bevis.

5. Klare å fange opp motstridende funn og skjevhet i data - Bør være sensitiv og lydhør overfor motstridende bevis.

Dette er råd som vi valgte å ta med oss og bruke aktivt. I tillegg til dette studerte vi teorien på intervjugjennomføring av McCracken (1988) før vi gjennomførte intervjuene.

Ved en casestudie har man anledning til å benytte seg av ulike metoder for å samle inn data (Yin, 2012). Den metoden vi tok i bruk var lange dybdeintervjuer. Vi benyttet oss ikke av datatriangulering som gir en etterforsker et bredere spekter og ved tilgang til flere kilder blir bevis vurdert mye høyere, enn i forhold til de som kun støtter seg på bare en informasjonskilde (Yin, 2012). Dybdeintervju var den eneste metoden vi fant hensiktsmessig i forhold til å få svar på de spørsmålene vi hadde og utarbeidet utefra det et svært omfattende spørreskjema (vedlegg 1).

### **3.2.1 Intervju og valg av informanter**

#### **3.2.1.1 Informanter**

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Vi kaller slike utvalg for strategiske eller teoretiske (Tjora, 2012). Informantene er ikke tilfeldig utplukket for å representere en populasjon, slik som i kvantitative surveyundersøkelser. I noen tilfeller vil en informant representere først og fremst seg



selv, men vil også i den senere analysen kunne stå som representant for et syn eller en posisjon. Dette vil i så fall komme fram i analysen.

Når det kommer til å velge selve informanten var det den siste delen av forberedelsen vår til å gjøre et intervju som er i henhold til det McCracken (1988) har viet oppmerksomheten til først i siste del av forberedelsene til intervju. Når det kommer til hvem vi ønsket å få informasjon fra, innebar det å definere det utvalget undersøkelsen baserte seg på. Som det ble nevnt innledningsvis baserer det seg på strategiske utvalg, ved at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2003). I et multi-case studium som dette er utvalget av caser viktig fordi intervjuene i første omgang oppfattes som å beskrive nettopp casene og skal få fram en variasjonsbredde som i vårt tilfelle er våre problemstillinger. Det er samtidig en fordel med noen likhetstrekk mellom ulike caser, slik at de ulike casene er relevante for det samme fenomenet (Tjora, 2012). Etter dette blir det vesentlig å finne fram til informanter innenfor de forskjellige casene som på best mulig måte kan legge fram grundige beskrivelser og betraktninger knyttet til tema og case.

Informantene i vårt tilfelle er personer som har jobbet med ekspansjon for selskapet og sitter i ledelsesgruppen. Vi har etter det McCracken (1988) anbefaler brukt informanter som er helt ukjente for forskeren, utover det også utvalgets kjønn og alderssammensetning helt tilfeldig, bortsett fra at vedkommende har jobbet med ekspansjon og kjenner godt til dette. Vi sendte forespørsel til ulike bedrifter og de som sa seg villig til å delta videresendte vår forespørsel til den/de som jobber og hadde tidligere jobbet med ekspansjon. Det er nærliggende å tro at vi fikk relevante informanter i forhold til kompetansenivå og erfaring.

Når det kommer til antall informanter vi valgte gikk vi utefra det McCracken (1988) anbefaler. McCracken (1988:17) mener at "less is more" og sier at "it is more important to work longer, and with greater care, with a few people than more superficially with many of them". Med andre ord at det er bedre å arbeide lenge og detaljert med et lite antall informanter enn å ha mange informanter som man bruker relativt kort tid på. Når det kommer til antall informanter vil det å benytte seg av åtte informanter være tilstrekkelig for å innsamle god data, og i denne studien har vi benyttet oss av åtte informanter, hvor av en fra hver case. Før vi kom fram til

avgjørelsen om hvor mange informanter vi hadde behov for i studien, valgte vi å ta utgangspunkt i åtte informanter. Vi var oppmerksomme på å øke det antallet dersom de første informantene ikke bidro med tilstrekkelig data.

### **3.2.1.2 Intervju**

Målet med intervju er i hovedsak å skape en situasjon hvor en relativt fri samtale kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Det blir benyttet åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å gå i dybden der hvor de har mye å fortelle. Man vil også i intervjusituasjonen tillate digresjoner fra informantens side og kan dermed komme inn på temaer eller momenter som ikke nødvendig hadde blitt tenkt ut på forhånd. Dette kan være viktig for informanten og dermed vise seg relevant for undersøkelsen. Yin (2012) beskriver intervju som en av de viktige kildene til informasjon i en casestudie, mens McCracken (1988) beskriver intervju som en av de kraftigste metodene innenfor den kvalitative tilnærmingen. ”The long interview gives us the opportunity to step into the mind of another person, to see and experience the world as they do themselves” (McCracken, 1988:9). Dette betyr at intervju gir forskeren anledning til å se verden slik informanten gjør og at intervju derfor er en fruktbar datakilde når man skal studere et fenomen slik som denne studiens problemstilling.

Som hovedregel kan vi si at man bruker dybdeintervju der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer. Vi er med andre ord ute etter livsverden til informanten (Kvale 1997) eller verden sett fra informanten ståsted. Dybdeintervjuet som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser, samt hvordan informanten reflekterer over dette (Spradley, 1979). I slike studier foregår det en interaksjon mellom forsker og informant hvor vi som forskere vil kunne utvikle vår forståelse av fenomenet etter hvert som forskningen og intervjuene går fremover. I denne sammenheng er det viktig at vi som forskere legger den forståelsen som vi opparbeider underveis til side i de videre intervjuene slik at vi møter alle våre informanter på lik måte. Hensikten med en studie som dette er å tak i og løfte frem informantens perspektiv (Postholm, 2010).

Yin (2012) medgir den store styrken ved intervju at den kan bidra til innsikt i det temaet eller fenomenet som undersøkes. Ved å benytte seg av intervju som datakilde finner man både styrker og svakheter. Hvor målrettet et intervju er har betydning for hvordan man vurderer styrken på intervjuet. Den er målrettet på den måten at den har direkte fokus på det emnet som casestudiet handler om. Informantene deler sine opplevelser om hvordan ting henger sammen, med andre ord en årsak-virkning. Slik blir intervjuet en kilde til oppfatning. Det bør tas hensyn til at det kan oppstå bias hos både forsker og informant med tanke på unøyaktigheter i dataene. Dette kan komme av at informanten har mangler i hukommelsen eller at informanten forsøker å svare ”riktig” på spørsmålene, eller det forskeren ønsker å høre. Det vil si på en måte som gjør at de fremstår i et godt lys i forskerens prosjekt. Tid hos både forsker og informant, samt hensyn til informantens privatliv, er andre utfordringen som McCracken (1988) diskuterer. Utfordringer som dette er det viktig at forskeren tar på alvor. Med bakgrunn for dette har vi studert intervjugjennomføringsteori utarbeidet av McCracken (1988) før vi møtte intervjuobjektene. Vi fant det å orientere oss i diskusjon av temaene ”The Questionnaire”, ”Investigator as Instrument”, og ”manufacturing Distance” som hensiktsmessig før hvert intervju. Samtidig var vi bevisst på valg av klær under intervjuene, slik at disse ikke stjal oppmerksomhet fra selve intervjuet og at det følte ”korrekt” i forhold til settingen. For å legge til rette for en avslappet stemning overlot vi til informanten å velge hvor intervjuet skulle finne sted. Dette ble gjort for at de skulle føle seg trygge i omgivelsene rundt dem.

Når det kommer til hvordan intervju skal formes finnes det ikke noen fasit (Thagaard, 2003). Den fremgangsmåten som vi tok i bruk har en strukturert tilnærming. Før vi sendte ut forespørsler til bedriftene vi ønsket å komme i kontakt med lagde vi en intervjuguide. Her var alle spørsmålene bestemt på forhånd. Vi hadde ganske mange og konkrete spørsmål i intervjuguiden slik at informantene våre kunne gi betydelig og rikelig med data/empiri. Vi hadde bestemt temaene på forhånd, men vi låste oss ikke fast i de og hadde da muligheten til å kunne tilpasse rekkefølgen underveis. Med tanke på at vi som forskere kan følge informantens fortelling og at vi får informasjon om de temaene vi ønsker å undersøke (Thagaard, 2003). Thagaard (2003) understeker at fleksibilitet er viktig for at intervjueren skal kunne være åpen for at informanten kan ta opp temaer som intervjueren ikke hadde tenkt på i forkant. Det kan ses i

sammenheng med McCrackens (1988) Pandoras eske og vi har med det ikke bare fått svar på våre spørsmål, men blitt fortalt inspirerende historier til. Vi lot informanten være åpen og fortelle sin historie på den måten han/hun ønsket, men dette i tråd med McCracken (1988) sine anbefalinger når det kommer til å benytte seg av ”prompts” for å få strukturert intervju, slik at vi også får svar på det vi lurte på. Vi har under intervjuene brukt kroppsspråk bevisst for å få informanten til å forklare hva han eller hun mener ved å se spørrende ut og vise engasjement som man kaller for ”floating prompts” (McCracken, 1988).

Generelt har vi forsøkt å formulere spørsmålene slik at de ikke skal bli en kilde til misforståelse og intervjuguiden ble brukt under alle intervjuene. Intervjuguiden ble i første omgang justert et par ganger og det var spørsmål som ble byttet om på og finjustert. I forkant av intervjuene sendte vi intervjuguiden til informanten slik at de kunne få et innblikk i det vi skulle prate om. Under intervjuene hadde vi med oss mobiltelefon med båndopptak som vi benyttet (etter samtykke fra informanten) samtidig som vi noterte alt de sa på en bærbar pc.

I oppdagende og fortolkende studier som denne tar intervjuene vanligvis opptil to og tre timer (McCracken, 1988). Generelt råd er at et kvalitativt intervju bør vare fra én time til to, avhengig av hvilken posisjon respondenten har i forhold til temaet (Ryen, 2002). Viser det seg at intervjuene er kortere enn én time vil man kunne risikere at de blir overflatiske og beskrivende. Viser det seg det motsatte at intervjuene blir for lange, blir begge parter ofte lei og trøtte. Vi estimerte med å bruke rundt 50 – 75 minutter på hvert intervju, med forbehold om avvik som vi informerte våre informanter om. Dataene våre viste at intervjuene vi foretok av de åtte informantene lå på gjennomsnittlig 61 minutter. Det korteste intervjuet varte i 49 minutter, mens det lengste varte i 1 time og 24 minutter (vedlegg 2).

### 3.3 Dataanalyse

Dataanalyse kan defineres som systematisk bearbeiding av innsamlet informasjon. Kategorisering av innsamlet informasjon med sikte på å beskrive hva en har funnet. Formålet med dataanalyse er å forenkle datamengden slik at det blir mulig å besvare

avhandlingens problemstilling ved å se på det innsamlede datamaterialets bakenforliggende mønstre og relasjoner (McCracken, 1988).

Miles og Huberman (1994) definerer analyse som en overlappende fase av datareduksjon. Å etablere en oversikt over dataene samt å konkludere funnene. At de ulike aspektene overlapper hverandre i en forskningsprosess er et kjennetegn ved den kvalitative forskning (Thagaard, 2003). Det samsvarer med hva som har preget vår analyse.

Hvordan analyseprosessen bør foregå er det ikke noe universell teknikk for innenfor litteraturen, men at det kan være en tidskrevende prosess medgir Yin (2012) at de fleste vil være enig i. Hvilken måte analysen blir foretatt på har betydning for styrke på de kvalitative dataene (Miles og Huberman, 1994). Vi vil nedenfor legge frem hvordan vi har løst denne analyseprosessen ved å ta i bruk transkribering, koding, tabeller og anvendelse av empiriske utdrag.

### **3.3.1 Transkribering**

Ved bruk av dybdeintervjuer anbefales det bruk av lydopptak og fullstendig transkribering av materialet i etterkant (McCracken, 1988). Empirien i denne studien er elektronisk og vi har valgt å transkribere intervjuene selv og har ikke tatt i bruk anbefalte transkriberingsmaterialer. Det å transkribere betyr å overføre fra et alfabet eller tegnsystem til et annet (Kvale, 1997). Vi har med tanke på transkriberingen skrevet ned alt som ble sagt på intervjuene og senere hørt på lydopptakene, slik at vi ikke mistet noe når vi opprettet tekstdokumentet ved hvert intervju. Vi har valgt å transkribere all informasjon. Problemet med en slik strategi er at man ikke alltid vet hva som er de viktige temaene og hva som er hensiktsmessig detaljeringsnivå i det man setter i gang med transkribering. Det vil derfor være smart å være litt mer detaljert når man transkriberer enn det man tror er nødvendig. Om informanten leter etter ord, kan dette synliggjøre en usikkerhet eller at de sliter med å ordlegge seg. Det er vanskelig å vite om dette vil ha betydning i analysen og det vil derfor være bedre å ha det med og eventuelt droppe det i utdraget man skal legge ved senere (Tjora, 2012). Vi har unnlatt å ta med ”tja, nja” og slikt som kommer midt inne i setningene,

fordi det ikke har noe betydning for dataene og analysen.

Siden vi har transkribert båndopptakene selv fikk vi et nært forhold til empirien som vi har samlet og det har ført til at vi smålig startet med koding, analyse og fortolkning under transkriberingen.

### 3.3.2 Koding

Under koding bør det tenkes detaljert og ha som mål å representere de empiriske data godt. Arbeidsmåten består av å starte med første analysedatadokumentet (intervjutranskripsjon, renskrevet felt notat eller dokument) og opprette koder, det vil si ord og uttrykk som beskriver avsnitt eller enda mindre utsnitt av datamaterialet (Tjora, 2012). Deretter går man videre til neste dokument og fortsetter med de samme opprettede kodene fra første dokument, eventuelt lager nye der det trengs. Slik jobber man gjennom hele materialet og får en liste med koder, som alle er generert induktivt med utgangspunkt i analysedata. Hvor mange ulike koder man utvikler vil avhenge av hvor detaljert man lager dem. Målet er imidlertid å generere tekstnære koder, det vil si koder som kun er utviklet fra data, og ikke fra teori, hypoteser, forskningsspørsmål eller fra planlagte temaer for eksempel i en intervjuguide (Tjora, 2012).

Vi har under denne studien kodet datamaterialet vårt manuelt og tatt bruk av temaene i intervjuguiden som har vært retningsgivende. Ved å utføre dette manuelt har vi fått en spesiell nærhet til materialet som har hjulpet oss med å ikke miste noe. Ved å bruke ulike programmer som hjelper til med koding kan være nyttig hjelpemiddel for å kategoriserer store mengder data (Yin, 2012). Programvare benyttes i prinsippet fordi det kan være et troverdig verktøy og tilbyr assistanse, men den gjør ikke selve analysen for deg (Yin, 2012).

### 3.3.3 Bruk av tabeller

Vi har funnet det nyttig å ta i bruk tabeller for å få oversikt over materialet i analysen. Det har vært enklere å gå ut i fra de tabellene og fort se hvem det enkelte inntreffer eller ikke, samtidig som det er mer oversiktlig enn å referere til kun tekst.

### 3.3.4 Bruk av empiriske utdrag

Det er vanlig at man i formidling av kvalitative forskning bruker sitater fra intervjuer, utdrag fra feltnotater, fra observasjoner, utdrag fra dokumenter, transkriberte situasjoner fra videoobservasjoner og lignende for å gi leseren mulighet til å komme ”tettere på” empirien enn om man bare leser forskerens tolkning (Tjora, 2012). Yin (2012) mener at beviskjeden i casestudierapporten skal være så tett av bevis at det skal kunne holde i retten. Hvor mange slike utdrag man har plass til varierer sterkt, men i vitenskapelig publisering vil det som regel være et poeng å bruke utdrag for å illustrere mangfoldet i datamaterialet for hvert tema som beskrives. Vi har under denne avhandlingen tatt i bruk direkte sitat i analysen for å gi leseren mulighet til å kunne trekke sine egne konklusjoner. Vi begynner først med å beskrive hva vi har funnet på et området og sitatet viser så det. Ryen (2002) anbefaler at man gjør rede for hvordan man rent praktisk har kommet fram til sine funn og kan vise til at det er grunnlag i dataene for å trekke konklusjoner, eller peke på tendenser i materialet. Det er ikke tilstrekkelig nok med å kun presentere forskerens egen oppsummering, for det gjør det umulig for leseren å vurdere holdbarheten i det (Ryen, 2002). Vi har heller ikke tatt ut direkte sitat ut av en kontekst for å etablere beviskjeder aktivt. Det er en viss fare for at leseren kan oppleve det som tungt å lese, men vi har vært oppmerksomme eller sett for oss at rikere data gir en større betydning. Det med å være grundig med tanke på behandling av datamaterialet, håper vi kan bidra til å styrke reliabilitet til studiet.

## 3.4 Forskningens kvalitet

Som forskere er det viktig at styrken på de kvalitative data ligger til grunn og vi vil med dette gjøre rede for tilnærming til validitet, herunder generalisering, reliabilitet, vår rolle som forskere og tilslutt vil vi ta opp etiske hensyn.

### 3.4.1 Validitet

Gyldighet eller validitet knytter vi til spørsmålet om de svarene vi finner i vår forskning, om de faktisk er svaret på de spørsmålene vi forsøker å stille (Tjora, 2012).

Thagaard (2003) tar i bruk betegnelsen bekreftbarhet i stedet for validitet. Det går ut på å knytte kvaliteten av tolkningen og om den støttes av en annen forskning. Det betyr i praksis at vi forholder oss bevisst til aktuelle teorier og perspektiver, samt til tidligere forskning som er gjort innenfor samme tema og/eller med samme metoder. Vi sammenstiller våre funn med funn fra andre relaterte forskninger og hva vi selv eventuelt har konkludert med tidligere. Vi har vært kritiske til egne tolkninger og har hatt en grundig gjennomgang av analyseprosessen for å sikre studiens validitet. Den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant forskning. Metodisk treffsikkerhet med utgangspunkt i problemstillinger og forskningsspørsmål må alltid veie tungt.

Det er ulike tilnæringer til validitet og gjør at det feltet er veldig forskjellig. Vi skal føre den videre diskusjonen om validitet i utgangspunktet i Maxwell (1992) og Johnson (1997) som skiller ulike former for validitet.

#### **3.4.1.1 Beskrivende validitet**

Hovedspørsmålene som kommer under denne type validitet er om de hendelsene som har blitt rapportert at skjer, faktisk har skjedd. Og om forskerne har rapportert nøyaktig hva de så og hørte (Johnsen, 1997). Kort sagt så handler denne typen validitet om nøyaktigheten av beskrivelsene i rapporten, som for eksempel beskrivelser av handlinger, objekter, oppførsler, menneskene, settingen, tid og sted.

Vi har under studiet gitt en rik beskrivelse av data og vi har vært nøye med å ikke ta ting ut av kontekst. Når det kommer til kravene beskrivende validitet stiller, har vi aktivt brukt og anvendt lydopptak under intervjuene og vært kritiske i forhold til selvrefleksjon.

#### **3.4.1.2 Fortolkende validitet**

En viktig del av kvalitativ forskning er å forstå objektene man forsker på og presentere dette nøyaktig. Denne typen validitet krever at forskeren klarer å se gjennom deltakernes øyne, altså se og føle det de ser. På denne måten kan kvalitative



forskere forstå ting fra perspektivet til deltakerne og komme med gyldige grunner for disse perspektivene (Johnsen, 1997). Vi har tatt hensyn til fortolkende validitet i studiet ved å ta i bruk av sitater og ikke ta de ut av kontekst.

### **3.4.1.3 Teoretisk validitet**

Teoretisk validitet refererer validitet som en teori av et fenomen. Enhver teori har to komponenter: 1) konsept eller kategorier som teorien anvender og 2) relasjonene som er påtenkt å eksistere blant disse konseptene. Teoretisk validitet dreier seg om problemer som ikke forsvinner ved enighet om situasjonens "fakta". Problemet er anvendelsen av et gitt konsept eller en gitt teoris legitimitet til å etablerte fakta eller om en avtale kan nås om hva faktaene er (Maxwell, 1992).

I henhold til Johnsen (1997) bør teoretisk validitet være det fremste målet. Med problemstillingen vi har utarbeidet for å kunne møte kravet til teoretisk validitet, har vi samlet inn store mengder data, presentert de og vært nøye med å ikke ta ting ut av kontekst. Vi har gjennom hele prosessen til studiet vært åpen om studiens teoretiske ståsted. I kapittel to startet vi med en teorigjennomgang, før analyse av empirien i kapittel fem som er forankret i teori. Det innebærer at forankringen av våre fortolkninger og konklusjoner har skjedd gjennom en teoritriangulering. Denne strategien går ut på at man som forsker undersøker hvordan man forklarer et fenomen man studerer på bakgrunn av ulike teorier. Dette vil resultere i at man får en bredere innsikt og at man vil utvikle en mer overbevisende forklaring. Vi har også tatt i bruk en kunnskapsrik og kritisk veileder under hele prosessen som har skrevet boken "Ekspansjon" som er hyppig brukt i dette studiet.

### **3.4.2 Generaliserbart**

Generaliserbarhet refererer til i hvilken grad man kan utvide omstendighetene ved en bestemt situasjon eller populasjon til andre personer, tider eller settinger enn de som er direkte studert. Generaliserbarhet er vanligvis basert på antagelsen om at teorien kan være nyttig for å forstå lignende personer eller situasjoner, i stedet for å en eksplisitt datainnsamling og av konklusjoner trukket om en spesifikk populasjon gjennom statistisk interferens (Yin, 2012). Det er ikke å argumentere for at spørsmål

om utvalg, representasjon og generaliserbarhet er uviktig i kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning innebærer nesten alltid noe av denne typen inferens fordi det er umulig å observere alt, selv i en liten setting. Typen sampling som foregår i kvalitativ forskning er som regel "målrettet" (Patton, 1990) eller "teoretisk" (Strauss, 1987) sampling. Dette i motsetning til tilfeldig sampling eller en annen metode som kan benyttes for å oppnå statistisk representativitet, da formålet med casestudier er å generalisere teori, ikke statisk generalisering (Yin, 2012). Motivet for dette studiet har vært å forstå konteksten, herunder barrierer man møter i søken på fenomenet ekspansjon i nye geografiske markeder.

### 3.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet er forbundet med målesikkerhet. Hvis den samme måling gjentas mange ganger, er målet reliabelt om vi får det samme svaret hver gang (forutsatt at vi måler det samme). Målet med reliabilitet er dessuten å minimere feil (Yin, 2012) og å styrke påliteligheten (Tjora, 2012). Troverdighet har noe med at forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. For å vise til troverdigheten skal vi gjøre rede for hvordan data utviklet denne studien.

Det er forslag til tiltak som forskeren kan gjøre for å sikre høy reliabilitet ved datainnsamling under analysen og i rapporten (Ryen, 2002). Når det kommer til datainnsamling har vi tatt opp alle intervjuene på bånd, noe som i henhold til Ryen (2002) bidrar til kvalitet ved datainnsamlingen. Ved dybdeintervjuer tar man bruk av diktafon som gjør det mulig for forskeren å legge frem direkte sitater, slik informantene la dem fram. Dette vil kunne styrke påliteligheten til undersøkelsen fordi informantens "stemme" gjøres synlig helt fram til leseren (Tjora, 2012). Når det kommer til analysearbeidet har vi ikke fullt rådet til Ryen (2002) om å la ulike forskere kategorisere samme materiale for deretter å sammenligne. Dette kan dessverre muligens være en svakhet ved vårt analysearbeid. I selve rapporten har vi lagt frem større utdrag fra data og ikke bare oppsummeringer for å forsikre at vi leverer høy kvalitet.

### 3.4.4 Rolle som forsker

Vi bærer med oss en forståelse som forskere at datamaterialet kan påvirke vår forståelse og som vi selv har et bevisst forhold til.

Når det kommer til erfaring som forsker er den ikke særlig stor, utenom den kompetansen vi har tilegnet oss gjennom en kvalitativ studie i forbindelse med bacheloroppgaven som vi utførte, vår 2012. Det har vært nyttig i forhold til det å arbeidet med kvalitativ studie, erfaringen med prosessene og som intervjuere. Vi bygget litt på det med erfaringen fra tidligere av og var bedre rustet til å utføre en kvalitativ studiet. Grunnleggende forståelsen har bygget seg betraktelig med tanke på kvalitative forelesninger vi hadde Høsten, 2013 med en avsluttende eksamen.

### 3.4.5 Ethiske betraktninger

Det ligger i menneskets natur å være nysgjerrig. Vi ønsker hele tiden å øke kunnskapen vår gjennom teoretisk forståelse og det dedikeres mye tid og penger til forskningen. Enten i form av bedrifter som leier inn forskningskonsulenter, medisinske livreddende gjennombrudd eller bare brennende egeninteresse innenfor et tema. Månedlig publiseres det nye forskningsresultat innenfor de fleste vitenskapelige områder og det er viktig at disse resultatene er tilgjengelig, slik at opplysningene, metodene og resultatene i forskningen blir verifisert. Etikk er læren om moral, hva som er rett eller galt. Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2001).

All forskning hviler på tillit mellom forsker og den det forskes på. Selv om det finnes lovverk som regulerer etikken i forskningen, samt institusjoner som datatilsynet, NSD og regionale etiske komitéer, forventes det at den enkelte forsker som en del av en profesjonell integritet ivaretar hensynet til informanter og eventuelt andre. Dette betyr at man av og til bør tenke seg om noen ganger før man publiserer data (Tjora, 2012). På bakgrunn av begrensinger i tid og omfang, vil vi videre ta for oss de betraktningene vi har gjort i forhold til arbeidet.

Det generelle kravet til etikk i samfunnsforskning er formulert av den nasjonale

forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Som hovedregel skal forskningsprosjekter som forutsetter aktiv deltakelse settes i gang etter at deltakerne er informert og er frie til å samtykke til deltakelse. Deltakerne kan trekke seg fra undersøkelsen etter at intervjuet er gjort som så før intervjuet finner sted, eventuelt kan de be om at deler av intervjuet ikke brukes. Det er viktig å kunne informere om dette i tilfeller der deler av et intervju blir følelsesmessig vanskelig for informanten. Dette er en hovedregel vi fulgte og forklarte i selve forespørselsbrevet for vårt behov (Vedlegg 3) hvor vi ba om tillatelse til bruk av elektronisk opptaker. Når det kom til hvor intervjuet fant sted, var det informanten selv som foreslo både sted og tid.

Vi intervjuet åtte forskjellige informanter på åtte forskjellige lokasjoner i Oslo og omegn. Disse fant sted på informantenes kontor, utenom den ene som fant sted på en kafé i Oslo (Vedlegg 2). Et av intervjuene ble gjennomført ved hjelp av Skype ettersom informanten er bosatt og jobber i London, England. Samtlige av informantene tilbød oss snacks, vann og kaffe før vi satte oss ned for å intervju dem.

NESH har også utarbeidet retningslinjer til å opplyse om all nødvendig informasjon og krav til konfidensialitet til dem som utforskes. Vi delte den informasjonen vi følte var nødvendig, slik at informanten kunne gjøre seg opp tanker til intervjuet. Thagaard (2003) advarer mot at for mye detaljert informasjon kan påvirke informantens adferd, og at dette ikke gir rom for den fleksibilitet som er vanlig ved kvalitative studier. Det er også knyttet begrensninger til hvor mye informasjon forskeren kan gi (Thagaard, 2003). Forøvrig var vi bevisste på å ivareta personvern mellom informantene under intervjuprosessen. Vi valgte å ikke referere til hvem de andre informantene var.

Før vi kom i gang med intervjuet opplyste vi hver informant om at de i etterkant av intervjuet, om ønsket, kunne motta en transkribert versjon av deres intervju på mail. Det med tanke på at vi var opptatt av å rydde veien om det ved noe mulighet hadde blitt misforstått noe eller eventuelt gått glipp av noen poeng. I slike tilfeller sender man de sitatene som skal brukes til informanten for at de skal vite hvordan de har blitt referert til. Dette grunnet vårt ansvar for å ikke stille informantene i et dårlig lys der hvor konkrete saksopplysninger kan sjekkes ut (Tjora, 2012). Dette er tiltak fra vår side for å styrke reliabiliteten og det sikret en etisk gjennomføring.

Vi orienterte bedriftene om at navnet til foretaket ville stå skrevet i studiet dersom informantene ikke ønsket å fremstå som anonyme. Vi valgte å anonymisere de informantene som ikke ønsket å få frem sitt navn på trykk. Dermed valgte vi å anonymisere alle kandidatene. Alle ble også tilbudt en kopi av analysen før den ble sendt til sensur, slik at eventuelle uklarheter kunne ryddes av veien.

Selv om man kommer langt med vanlig høflig omgangstone, respektfull oppførsel og en viss gjensidighet, blir det viktig for forskeren å eksplisitt tenke gjennom de etiske prinsippene fordi relasjonen forsker – informant ikke er symmetrisk. Det er vår jobb som forskere å ivareta informantenes integritet og det å formidle forskningsresultat vil være en sentral oppgave når det kommer til arbeidet med masteravhandlingen (Tjora, 2012). Det som er viktig å ta hensyn til er at informanten opplever sin deltakelse i studien som en grei og ryddig prosess.

### **3.5 Kritisk vurdering av metode**

Vi vil her diskutere begrensninger eller de svakhetene vi har ved vår forskningstilnærming.

#### **3.5.1 Informanter**

Med tanke på valg av informanter, gjorde vi en vurdering tidlig i prosessen over hvor mange informanter vi burde ha med i undersøkelsen. Vi så for oss åtte informanter da dette anbefales av McCracken (1988). Åtte, med fire informanter hver i to ulike bedriftsstørrelser. Etter en veiledningstime hos vår veileder fant vi det gunstig å starte med åtte informanter, for deretter å se hvor god data vi fikk. Skulle det vise seg at vi ikke fikk svar på det vi undersøkte, var intensjonen å utvide det eller erstatte det med den informanten som vi opplevde som ”dårlig”. Vi opplevde at en informant ikke passet til vår undersøkelse, dermed valgte vi å erstatte denne med et annet og hentet inn ytterligere data. Med andre ord, vi vektla kvaliteten på dataene.

Når det kom til å velge de informantene vi ønsket i første omgang, møtte vi store

begrensninger. Vi sendte mange forespørsler til foretak rundt omkring i landet av størrelse små og store til og begynne med. Dessverre viste det seg at de færreste ønsket å delta i vårt studie. Det gjorde at vi måtte avvente lenge før vi kunne starte med analysearbeidet. Formålet var å komme i kontakt med bedrifter som hadde ekspandert i nye geografiske markeder og med inn i de fleste bransjene utenom de vi utelukket tidlig i prosessen. Vi fikk tipset noen kandidater fra vårt nettverk og det viste seg å være til god hjelp ettersom vi fikk gode data og de kriteriene vi hadde satt ble møtt. Vi måtte endre litt på oppgaven i form av at vi gikk fra store foretak til mellomstore da vi ikke fikk respondert noe tilbakemelding fra de store selskapene. Det med å skaffe informanter har vært en utrolig krevende og tung prosess for oss og det har resultert i at vi har måttet avvente lenge med å kunne analysere og slutføre vår oppgave.

### **3.5.2 Spørsmålene**

Vi ønsket å få mye ut av informantene våres og utarbeidet en intervjuguide som stilte mange spørsmål rundt ulike temaer. Mange av spørsmålene var åpne og hadde som hensikt å gi oss mye god data. Noen av spørsmålene kunne på papiret virke formulert veldig teoretisk, men vi forklarte litt utdypende under intervjuet. Det å lage gode spørsmål dreiser seg om å formidle på en entydig og lett forståelig måte.

### **3.5.3 Analysearbeidet**

Vi har utført alt analysearbeidet selv under denne studien. Ryen (2002) ser på det som en svakhet ved analysearbeidet, men vi har vært ekstra grundige når det gjelder dataene vi har samlet inn og har lest og lyttet over det et par ganger for å være sikre på at vi ikke har mistet noe viktig i analysen.

### **3.5.4 Dataprotokoll, elektronisk database og datatriangulering**

Vi har under denne studien ikke benyttet oss av dataprotokoll eller elektronisk database. Dette er anbefalt av Yin (2012) å bruke. Databasen vi har jobbet ut i fra er

noe vi har laget selv gjennom våre elektroniske dokumenter og refleksjoner. Når det kommer til dataprotokoll har vi ikke sett nødvendigheten av å ta det i bruk siden vi hele tiden har arbeidet tett og laget vårt eget system til de ulike dokumentene vi har opprettet. Meningen med dataprotokoll er at det skal gi en god oversikt og inneha mer reliabilitet. Vi mener at en studie som omfatter mange dokumenter har behov for dataprotokoll. Vi har ikke benyttet oss av datatriangulering som kan være svært effektivt for å få en bredere forståelse av det man studerer. Det er en måte å styrke validiteten på. Den kan kompensere for svakheter ved å kombinere forskjellige analytiske tilnærminger. Det er likevel ikke sånn at datatriangulering alltid styrker validiteten for det kan forekomme data som hver for seg ikke er valide. Man oppnår ikke mer validitet av å bruke data som ikke er valide.

### 3.6 Oppsummering av metode

Under metodekapitlet har vi tatt for oss de metodiske valgene helt fra forskningsdesign til studiens validitet og reliabilitet.

Denne avhandlingen har en kvalitativ tilnærming og det baserer seg på formulering av problemstilling og valg av tema. Det har blitt gjennomført en eksplorerende undersøkelse og vi har anvendt et komparativt opplegg som kan klassifiseres som et multiple case eller holistic design.

Selve studiet har åtte forskjellige caser. Vi har i lys av problemstillingen finnet frem til case som har ekspandert til nye geografiske markeder nasjonalt og internasjonalt, med variasjon av bedriftsstørrelse og bransje.

Datainnsamlingen har vært dybdeintervjuer vi har foretatt med åtte forskjellige informanter fra de åtte forskjellige casene. Vi har brukt intervjuguiden under intervjuene med en strukturert tilnærming med innslag av et par åpne spørsmål. Dataene våre viste at intervjuene vi foretok av de åtte informantene lå på gjennomsnittlig 61 minutter. Det korteste intervjuet varte i 49 minutter, mens det lengste varte i 1 time og 24 minutter.

Når det kommer til dataanalyse har vi for å forhindre feiltolkninger utført en omfattende transkribering av materialet, hvorav vi systematiserte det gjennom temaene vi hadde i intervjuguiden. Vi lyttet gjennom opptakene vi foretok utallige ganger og tok opp det elektriske dokumentet vi lagde underveis når vi transkriberte mens intervjuet foregikk for å fylle inn informasjon vi gikk glipp av.

Vi har tilslutt diskutert forskningens kvalitet gjennom studiens validitet og reliabilitet. Vi har under diskusjonen av validitet omtalt generalisering i kvalitative studier. Vi har også sett på vår rolle som forskere i denne sammenhengen og avslutningsvis sett på etiske betraktninger ved gjennomføringen av studiet, samt som vi har sett på kritikk ved bruk av kvalitativ metode.



## 4.0 CASEBESKRIVELSE

Her vil vi gå litt nærmere inn på de ulike casene vi har valgt. Alle casene har til felles at de har ekspandert enten nasjonalt eller internasjonalt og er et norsk registrert selskap. Presentasjonene bygger på intervjuer vi har gjort med representanter fra de åtte ulike casene vi har i dette studiet. Disse varierer fra bransje til bedriftsstørrelse og er differensierte i måten de drifter selskapet sitt på. Formålet er å forstå hvordan og hvorfor enhetene tenker og handler som de gjør. I de casene vi har valgt analyserer vi det relevante temaet/problemstillingen og kartlegger de argumentene, synspunktene, verdiene og beskrivelsene som kommer til uttrykk.

Vi kommer ikke til å bruke navnet til våre intervju kandidater i teksten. Dette er gjort av hensyn til at øvrige av våre kandidater ønsket å være anonyme. Dermed tar vi i bruk intervjuobjekt 1-8 som våre dybdeintervju kandidater til de ulike selskapene som vi kort skal gjøre rede for.

### 4.1 Scandiderma

<b>Intervjuobjekt</b>	Intervjuobjekt 1
<b>Bransje</b>	Varehandel
<b>Varegruppe</b>	Kosmetikk
<b>Omsetning</b>	6 MNOK
<b>Ansatte</b>	7
<b>Bedriftsstørrelse</b>	Liten
<b>Ekspansjon</b>	Nasjonalt og Internasjonalt

**Tabell 3:** Scandiderma

Scandiderma er et norsk selskap som har sitt fotfeste fra den nordre delen av Norge. Selskapet ble stiftet i 2010 av en gründer som er av samisk opphav og spiller på det autentiske ved varene de utvikler og selger. Det var på en flyreise mellom Oslo og Tromsø at ideen vokste frem og et møte med en forsker ble til et skjellsettende møte som har fått Scandiderma ut i markedet. Gründeren har gjort butikk ut av 30 år med forskning innen arktisk marinebiologi ved Universitetet i Tromsø. Flyturen overbeviste om at det kalde, harde klimaet i Arktis har gitt artene unike forsvarsmekanismer som kan overføres til mennesker. Det jobbes intenst med fiskeoppdrett og ”spermin” i laboratoriet. Mye av utgangspunktet ligger i gammel

tradisjonsbruk og kulturelle symboler fra Norge. De står for et differensieringsmiddel for å skille de fra andre produsenter. I dag produseres det og selges hudkremer som kjente hudleger anbefaler. I de arktiske miljøene finner de stoffer som kan brukes mot sykdommer som diabetes, kreft og hjerte/karsykdommer samt at det kan brukes i kosmetikkprodukter, og her kommer Scandiderma inn. Scandiderma har opprettet en egen forskningsavdeling hvor det jobber to forskere for å videreutvikle funnene. Produktene deres selges i store deler av Norden og England (på en av de store varehusene), men har nå rettet fokuset mot USA. Ekspansjon står sentralt i deres forretningsutvikling og de ønsker å bringe dette ut i verden med stolthet fra den arktiske urbefolkningen.

## 4.2 Unikia

<b>Intervjuobjekt</b>	Intervjuobjekt 2
<b>Bransje</b>	Varehandel
<b>Varegruppe</b>	Hjem og interiør
<b>Omsetning</b>	71 MNOK
<b>Ansatte</b>	12
<b>Bedriftsstørrelse</b>	Liten
<b>Ekspansjon</b>	Nasjonalt og Internasjonalt

**Tabell 4:** Unikia

Første gründerpris tildelt av næringsrådene i Asker og Bærum gikk til Vette mannen som står bak selskapet Unikia som ble etablert i 2012. Selskapets første driftsår omsatte de for ca. 50 MNOK, og siden har de vokst og tatt en viktig posisjon i markedet. Unikia søker etter å løse hverdagsproblemer og har fokus rettet mot å utvikle og finne innovative produkter med god og funksjonell design for å løse de daglige utfordringer man treffer på. Unikia har et internasjonalt og ungt arbeidsmiljø som brenner for det de holder på med. Deres ivrige medarbeidere søker kunnskap om trender, design og forbrukervalg som er vesentlig når det skal opparbeides en portefølje av produkter som skal være konkurransedyktig på verdensmarkedet. Selskapet har selv siden oppstart utviklet mellom 50 og 60 prosent av de 250 hverdagsproduktene fordelt på 27 merker de har på markedet. De har lokalisert fabrikker i Kina for produksjon av varer og er selv tilstede for å bygge et nettverk av leverandører og produsenter som fører tilsyn med produksjonen og salget av Unikias innovative produkter. Med så mange produkter og merker Unikia har satt ut i

markedet har de også hatt full fokus på ekspansjon. De har jobbet med å ta en global posisjon innen mange kategorier, hvor de er representert i ca. 40 andre land, hvor av Norge er det største markedet etterfulgt av Japan som er en stor inntektskilde for Unikia.

### 4.3 Nina Skarra

<b>Intervjuobjekt</b>	Intervjuobjekt 3
<b>Bransje</b>	Varehandel
<b>Varegruppe</b>	Mote
<b>Omsetning</b>	5,5 MNOK
<b>Ansatte</b>	6
<b>Bedriftsstørrelse</b>	Liten
<b>Ekspansjon</b>	Nasjonalt og Internasjonalt

**Tabell 5:** Nina Skarra

I 2005 kom Nina Skarra på banen med en lidenskap som ikke kan kjøpes eller bli forfalsket, for det Nina Skarra tror på er at det må være autentisk. Nina Skarra er en norsk klesdesigner og eier av sitt eget merket. Nina Skarra startet sin karriere i motebransjen som en couture designer, men det var først i 2008 at Nina Skarra lanserte sin første kolleksjon. Siden da har designeren vokst raskt til å vinne hjertet av franske moteløver, europeiske stylistere, kjendiser og de kongelige, som for eksempel kronprinsesse Mette-Marit og den kjente Hollywood skuespilleren Angelina Jolie. I tillegg har hun vist frem sin samling på Paris Fashion Week. Nina Skarra kombinerer renheten i skandinavisk design og er kjent for sin enkelthet og bruk av tradisjonelle kvalitets stoffer og en bærekraftig produksjonsprosess. Konseptet med Nina Skarras bærekraft er fra råvare til disposisjon. Materialene hun bruker skal være 100 % biologisk nedbrytbare og 100 % miljøvennlige. Hvert aspekt av produksjonsprosessen, design, distribusjon, daglig bruk og gjenbruk er viktig. Visjonen er basert på samfunnsansvar som selskapets kjernevirksomhet. Nina har jobbet intenst med å gjøre seg kjent for å komme seg inn i mote verden. Det var først i 2012 at det ringte i telefonen hennes med en invitasjon til New York Fashion Week med tilbud om å bli et fast innslag. Siden gjennombruddet på New York Fashion Week så Nina Skarra seg nødt til å ekspandere inn i USA da interessen for hennes skandinaviske design ble så godt tatt imot.

#### 4.4 Onepiece Jump In

<b>Intervjuobjekt</b>	Intervjuobjekt 4
<b>Bransje</b>	Varehandel
<b>Varegruppe</b>	Mote
<b>Omsetning</b>	108 MNOK
<b>Ansatte</b>	12
<b>Bedriftsstørrelse</b>	Liten
<b>Ekspansjon</b>	Nasjonalt og Internasjonalt

**Tabell 6:** Onepiece Jump In

Onepiece Jump In har en veldig fascinerende historie som startet en grytidlig søndag morgen av tre karer på Oslo Vest som i den tid skulle avslutte skolegangen sin på Videregående skole. Året var 2007. De satt den søndagsmorgen og kom på det ultimate chill-out-plagget for en trøtt og lat dag som søndager fort kan bli. De hadde mye godt å si om den klassiske joggedressen, men de tenkte litt på andre elementer når det kom til joggedress som trening og slikt. De var ikke særlig begeistret for den strikken som strammer på joggedressen. Så kom det et lys frem som de gned seg i øynene og valgte å sy sammen en joggebukse og en hettegenser, som den dag i dag er kjent som Onepiece. Det fikk de produsert i forskjellige farger og mønstre og i neste øyeblikket ble de eksplosjonsartet blogget om og delt på Facebook. Takket være sosiale medier ble Onepiece på noen måneder et trendplagg for alle aldersgrupper, først i Norge og så Sverige. Siden har Onepiece bølgen kommet til England, Australia og mange europeiske land. Ved hjelp av ekspansjonen så man store kjendiser som Kate Moss, Paris Hilton, Sadie frost og David Beckham (bare for å nevne noen) som hadde den norske Onepiecen. I senere tid så har Onepiece sett seg nødt til å ekspandere til USA og med merkevare sitt har de også i senere tid produsert andre typer klær enn bare en joggebukse sydd sammen med en hettegenser.

#### 4.5 Netlife Research

<b>Intervjuobjekt</b>	Intervjuobjekt 5
<b>Bransje</b>	IKT
<b>Varegruppe</b>	Konsulent
<b>Omsetning</b>	70 MNOK
<b>Ansatte</b>	57
<b>Bedriftsstørrelse</b>	Mellomstor
<b>Ekspansjon</b>	Nasjonalt

**Tabell 7:** Netlife Research

Netlife Research er et ikt selskap som ble etablert i Milleniums året (2000) og har lagt bak seg 14 år fra å være et lite selskap til å bli et mellomstort. Netlife Research vokser på sin forretningsidé om å lage enkle og effektive digitale løsninger. I Netlife Research er de ansatte spesialiserte og uavhengige. De jobber med tjenester som er brukervennlige og satser mye på brukeropplevelsen. Når det kommer til det uavhengige, binder ikke Netlife Research sine konsulenter seg mot en fast bestemt teknologi eller leverandør, men de jobber mot det som fungerer best mulig for kundene uavhengige av teknologien. 10 % av tiden setter deres konsulenter til faglig utvikling og forskningsresultater på utvikling i bransjen, da de ønsker å levere oppdatert metodikk og verktøy til kunden. I bunn ligger det tydelige mål og brukerbehov. Med det som fundament lager Netlife Research konsept og jobber mye med merkevarebygging for kundene sine. Netlife Research har en bevisst strategi for å tydeliggjøre deres identitet og med den voksende kundemassen så Netlife Research mulighetene til å ekspandere til et sted kundene etterspurte deres kompetanse. Netlife Research valgte å ekspandere til Vestlandet, nærmere sagt Bergen by.

#### 4.6 Åpent Bakeri

<b>Intervjuobjekt</b>	Intervjuobjekt 6
<b>Bransje</b>	Varehandel
<b>Varegruppe</b>	Bakeri
<b>Omsetning</b>	58 MNOK
<b>Ansatte</b>	85
<b>Bedriftsstørrelse</b>	Mellomstor
<b>Ekspansjon</b>	Nasjonalt

**Tabell 8:** Åpent Bakeri

Åpent Bakeri ble stiftet på slutten av 90-tallet på Inkognito terrasse av to herrefolk. Åpent bakeri har en brennende interesse for faget sitt. De er glad i det de driver med og bryr seg om utvikling av sine produkter og sitt selskap. Åpent bakeri er et håndverksbakeri som bygger på gamle tradisjoner og naturlige råvarer. Julen 2001 ble det utvidet med et rent produksjonslokale på Briskeby hvor de baker dag og natt, 7 dager i uken, på gammelt vis. Åpent Bakeri er veldig opptatt av det man har i hendene og sender hvert år sine bakere til å delta i konkurranser. Resultatet av dette ser vi i

flere topp-plasseringer i og utenfor landets grenser. Åpent bakeri skiller seg fra de andre i dagens bakeri bransje. Åpent bakeri tar i bruk færre og mindre maskiner og mer menneskelig arbeidskraft med fullt fokus på deigen som medfører til bedre holdbarhet, smak og farge i deres brødvarer. Selv om modellen med mer menneskelig arbeid fører til mindre produksjon, ønsker åpent bakeri å sitte igjen med et sluttprodukt de kan være stolte av å selge. Åpent bakeri har siden oppstart sett seg nødt til å åpne flere filialer ettersom etterspørselen har vært stor etter deres produkter og ekspansjonen deres er per i dag kun nasjonalt. Det er der de ønsker å være og å vokse.

#### 4.7 Moods of Norway

<b>Intervjuobjekt</b>	Intervjuobjekt 7
<b>Bransje</b>	Varehandel
<b>Varegruppe</b>	Moteklær
<b>Omsetning</b>	343 MNOK
<b>Ansatte</b>	51
<b>Bedriftsstørrelse</b>	Mellomstor
<b>Ekspansjon</b>	Nasjonalt og Internasjonalt

**Tabell 9:** Moods Of Norway

Moods of Norway ble etablert i 2003 av tre venner i Stryn med støtte på 100 000kr fra innovasjon Norge. Det var under studietiden at de bestemte seg for å lansere et klesmerkekonsept som bygde på norske tradisjoner. Selskapets logo er en rosa Ferguson TE20 (traktor) og antall registrerte (234/243) traktorer i Norge er tallet som er brodert på alle plaggene. Selskapet har siden 2003 åpnet flere butikker nasjonalt og internasjonalt som Canada og USA, hvor sistnevnte var den store ekspansjonsarten. Moods of Norway har utvidet kleskolleksjonen med å lansere brillekolleksjon og boxershorts i 2006. Målet til Moods of Norway er ikke å selge klær, sko eller briller, men følelser, livsstil og lykke, med en twist av humor. Selskapets slagord er ”Happy clothing for happy people”. Overraskende nok så klarer de å gjøre folk glade. Moods of Norway har en svært dynamisk ledelse med korte og raske kommunikasjonslinjer for idédeling og beslutningstaking. En økende omsetning og økende bunnlinje har gitt selskapet et godt økonomisk fundament og frihet til å slippe nye prosjekter uten vanskelige økonomiske prosesser gjennom eksterne kilder. Med en "litt" uortodoks

måte å tilnærme seg markedet har Moods of Norway vært i stand til å vinne sine støttespillere. Primært med fokus på super duper mentalitet, fri-ånd blandet med cocktails, norsk tradisjon og eventyr, ført til en helt vill mote scene. Dette ikke bare i Norge, men også i andre markeder de er representert i. Deres suksess er basert, ikke bare på grunn av mentaliteten til selskapet, men grunnleggende personligheter som også kommer gjennom i klær.

#### 4.8 HR Prosjekt

<b>Intervjuobjekt</b>	Intervjuobjekt 8
<b>Bransje</b>	Kontor
<b>Varegruppe</b>	Management
<b>Omsetning</b>	200 MNOK
<b>Ansatte</b>	180
<b>Bedriftsstørrelse</b>	Mellomstor
<b>Ekspansjon</b>	Nasjonalt

**Tabell 10:** HR Prosjekt

HR Prosjekt er en ledende og landsdekkende innenfor prosjektledelse og ble etablert i 2005 av en gründer med håndverker bakgrunn i bunn. Deres største segment er bygg og eiendom hvor de gjennomfører prosjekter fra idé til drift, prosjektledelse fra a-å, byggeledelse, prosjektstyring, usikkerhetsstyring og uavhengig kontroll. HR prosjekt har også oppdrag innenfor samferdsel, infrastruktur og vannkraft med prosjekter innenfor veg, bane flyplass og tunnel for å nevne noen.

Selskapet startet sin virksomhet i Hallingdal og utvidet etter hvert med kontorer i Gol og Hønefoss. Gründeren merket fort at de fleste oppdragene var i Oslo og dermed flyttet hovedbasen til Norges hovedstad, hvor anbuds avdelingen satt og vant de fleste kontraktene innen bygg, eiendom og samferdsel i Norge. Dermed så de seg nødt til å ekspandere ytterligere med kontorer i Stavanger, Trondheim, Bergen, Hamar, Tønsberg og Porsgrunn. Der stod store arbeidsoppgaver foran de og tilstedeværelse var det mest riktige og ekspansjon måtte til. Gjennom erfaring og kompetanse styrer de prosjekter innenfor avtalte rammer med tanke på kvalitet, økonomi og fremdrift, i helhetlig ansvar for å lede alle typer bygg- og anleggsprosjekter på vegne av sine oppdragsgivere.

## 4.9 Oppsummering

Våre åtte caseselskaper er i utgangspunktet ganske like men på visse områder meget forskjellige. Noen er helt i front med kontor (HR prosjekt), andre baserer seg på IKT (Netlife Research), mens andre satser sterkt på varehandel (Scandiderma, Moods of Norway, Onepiece Jump in, Åpent Bakeri, Nina Skarra, Unikia) og det er de 3 ulike bransjene som er representert under denne avhandlingen. Noen er godt i gang med ekspansjonen mens de andre smålig har kommet dit. Noen har en historie fra tidlig 90-tallet, atter andre har startet opp nylig. Noen av selskapene kommer i kategorien mellomstore som er intervjuobjekt 5-8 og som vi vil ta i bruk i kommende kapittel (Moods of Norway, HR prosjekt, Netlife Research, Åpent Bakeri). De øvrige intervjuobjekt 1-4 er små bedrifter (Scandiderma, Nina Skarra, Unikia, Onepiece Jump in) som etter vår klassifiserte definisjon kommer under små og mellomstore presentert tidligere i avhandlingen (jmf kapittel 2.2.1). Vår definisjon kommer sigende etter hvor mange ansatte det er i selskapet, på hvordan vi kvalifiserer selskapene i størrelsesorden.

Et fellestrekk er likevel at de aktivt søker etter å etablere sin egenart, enten det måtte være nasjonalt (HR prosjekt, Åpent Bakeri, Netlife Research), internasjonalt eller begge deler (Scandiderma, Moods of Norway, Onepiece Jump in, Nina Skarra, Unikia). De har forskjellige utgangspunkt som utviklingsmål eller markeder de ønsker å etablere seg innenfor. En felles utfordring er å få gjennomslag for denne egenarten i de markedene de ønsker og å utvikle et brand eller andre forutsetninger som denne egenarten representerer. Likevel er det ofte avgjørende å finne et minste felles multiplum, slik at den egenarten de representerer fremstår som enhetlig på tvers av markeder og det være søken på ekspansjon.



## 5.0 ANALYSE

Dette kapitlet er selve kjernen i denne avhandlingen, hvor vi skal legge fram vår empiri og resultater. Vi vil utføre komparativ analyse av casene og skal med dette svare på vår problemstilling ved å sammenligne utfordringer, hvilke relasjoner de har til ekspansjon og i hvilken grad det er samsvar mellom de ulike selskapene. Alle intervjuobjektene presenterte forskjellige synspunkter og meninger ut ifra deres egne erfaringer fra ekspansjon. Funnene vil (med unntak av beskrivelse av ekspansjon) analyseres og drøftes opp mot relevant teori.

Formålet med case er å komme litt dypere inn i en enkel bedrift for å søke forklaringer på vår problemstilling som handler om deres ekspansjon utover det som kvantitative/statiske analyser kan gi mellom ulike variabler. Det vi skal belyse frem kan neppe generaliseres, men vi kan trekke lærdommer og kanskje også finne andre sammenhenger som tidligere ikke har blitt belyst.

Hver av casene har definert størrelse, bransje og om ekspansjonen har vært nasjonalt eller internasjonalt. De casene vi har representert i denne avhandlingen har hver sin historie med sin egenart når det gjelder oppbygging og ekspansjonsplaner. Vi har forsøkt å finne ut hva som har vært hovedmålet med ekspansjonen og vil deretter rette fokus mot inngangsstrategi de har valgt under ekspansjon. Barrierer som er neste tema skal ta for seg hvor disse casene møtte motstand, etterfulgt av hvilke og hvor godt de utnyttet sine kapabiliteter i den forbindelse. Tilslutt vil vi se på deres erfaringer med ekspansjon.

### 5.1 Hovedmotivet bak ekspansjon

I dette kapitlet har vi valgt å se litt på bakgrunnen til ekspansjon og hvor forslaget kom fra om å ekspandere. Vi vil her presentere empiri som vi har samlet sammen og forankre det sammen med teori for å kunne analysere det.

### 5.1.1 Hvor i konsernet kom forslag om å ekspandere?

Ekspansjon skjer fordi det er i noens interesse at bedrifter ekspanderer. Det stilles spørsmål rundt hvem disse noen kan være som ønsker at bedriften skal ekspandere. Det kan være interesser i et selskaps beslutninger, blant ansatte, aksjonærer, kunder, bedriftsledere, underleverandører, lokalsamfunnet osv. (Jakobsen og Lien, 2001). I en slik setting bør man fokusere på to forhold. Hvilke gruppers interesser blir mest direkte påvirket av beslutningen og hvem har makt til å påvirke slike beslutninger. Den ene er aksjonærene, den andre er selskapets ledelse. Begge disse har sterke interesser knyttet til ekspansjon og begge har betydelig innflytelse på beslutningen om å ekspandere (Jakobsen og Lien, 2001).

I teorien hevdes det at aksjonærer og ledelsen står sentralt i søken på ekspansjon. Som beskrevet fra sitatet nedenfor kan det bekreftes at de mest sentrale er aksjonærene og ledelsen som står bak dette.

«Det kom fra eierne av selskapet» (Intervjuobjekt 8).

«Vi sitter og går gjennom tall og daglige rapporter. Vi ser fort nye steder vi ønsker å etablere oss. Vi så i forrige uke at Belgia tok helt av. I 2012, tok vi kontakt med mange agenter for å komme oss ut i hele Europa, men det ble fort kaotisk i markeder som Italia, Nederland, Tyskland og Danmark. Julen 2012 hadde vi årsmøte. Da så vi ut i fra tallene at Australia har økt salget gjennom webshop. Siden de har omvendt sesongperiode så har de et annet forhold til resten av Europa når det gjelder å kjøpe Onepiece dresser. Vi etablerte fort brand der nede slik at vi er tilstede der det skjer» (Intervjuobjekt 4).

Et annet interessant funn tilsier at forslaget om å ekspandere har relasjon med markedsetterspørsel og kundene. Disse er ikke med på å avgjøre om ekspansjonen skal gjennomføres eller ikke, men ut i fra interesse har de en innvirkning på hvor selskapet ønsker å etablere seg. De ønsker å oppfylle ønsket til deres kunder og lokalsamfunnet som har en stor påvirkningskraft.

«Det kom egentlig fra toppledelsen, de ønsket å ekspandere til nye geografiske

markeder. Jeg har vært en stor pådriver for ekspansjon, det kommer også litt av det egentlig. Man gjør det fullt og ett og erobrer verden. Man kan lage en hyggelig pølsebutikk i Skandinavia, men det er ikke målet vårt. Målet vårt er å ha en internasjonal ekspansjon» (Intervjuobjekt 1).

Noen har allerede store ambisjoner om å ekspandere og ledelsen motiverer aksjonærene til å satse på områder de mener selskapet er tjent på å være i.

«Det har egentlig ligget nedfelt i strategien. Vi skal utvide tjenestespekteret. Det har vært nedskrevet og vi har fulgt planen fra styret. Ingen kom med forslaget i selskapet, for det har vært strukturert og ledet gjennom styret i en stund» (Intervjuobjekt 5).

I noens interesse ligger det nedfelt i strategien om å ekspandere. Dermed er det opptil ledelsen å få det i gang.

Som vi ser ut i fra det intervjuobjektene har svart er det ledelsen og aksjonærene som står sentralt for at ekspansjonen skal gjennomføres. Noen svarer med at de har ambisjoner om å utføre det, andre har sett på interessen rundt deres produkter og sett sine muligheter for å ekspandere i et nytt marked. Som vi ser er det også tilfeller av noe som er nedfelt i strategiplanen til selskapet om å ekspandere. Motivene kan være ulike, men forslaget om å ekspandere kommer fra aksjonærene og ledelsen uansett bedriftsstørrelse.

### 5.1.2 Hvorfor ekspandere

Når det kommer til selve hovedmotivet for ekspansjon er det slik at bedrifter forfølger ekspansjonsstrategier av en rekke årsaker. Som vi har nevnt i avsnittet over: hvor i konsernet kom forslaget om å ekspandere, er det ofte hos ledelsen og aksjonærene hovedmotivet ligger. Det er mulig å skille mellom teori som bygger på ekspansjon som er motivert av å øke ledelsen, eller aksjonærenes verdi. Aksjonærer er opptatt av å skape ny verdi eller det å overføre verdien. For ledelsen kan det være motivasjon for økt økonomisk kompensasjon, redusert oppsigelsesrisiko eller økt prestisje som vi har sett på tidligere i teorikapittelet.

Men det har seg slik at selve bedriftene har ofte mer enn ett motiv for ekspansjon. Noen motiver er strategisk i naturen, mens andre er reaktive. Et eksempel på strategisk (eller proaktivt) motiv er å tappe markedsmuligheter eller tilegne seg ny kunnskap (Cavusgil et al. 2008). Ni spesifikke motivasjonsfaktorer for ekspansjon nasjonalt og internasjonalt utarbeidet av Cavusgil et al. (2008) er:

1. Søker markedsmuligheter gjennom markedsdiversifisering.
2. Oppnå høyere marginer og fortjeneste.
3. Få nye ideer om produkter, tjenester og forretningsmetoder.
4. Bedre betjene nøkkelkunder.
5. Være nærmere sine distribusjonspartnere, dra nytte av global skala fordeler eller oppnå fleksibilitet i sine produkter.
6. Få tilgang til rimeligere eller bedre verdi på produksjonsfaktorer.
7. Utvikle økonomiske fordeler i produksjon, markedsføring, forskning og utvikling.
8. Konfrontere internasjonale/nasjonale konkurrenter mer effektivt eller hindre vekst av konkurranse på hjemmemarkedet.
9. Investere i et potensielt givende forhold med en utenlandsk partner

Det med motiv er helt ulikt fra selskap til selskap. Som nevnt tidligere er det et par faktorer som spiller en rolle for hva motivet til selskapet blir. Noen har store ambisjoner, mens andre har nedskrevet det i planen om å ekspandere. Motivene kan være alt fra ett til mangt, med en liten indikasjon på om selskapet har ekspandert nasjonalt eller internasjonalt. Noen peker på merkevarebygging som hovedmotivet for ekspansjonen, mens andre ønsker en mer globalisert salg.

«Etablere merkevaren, i helhet var det å selge masse. Vi vil ha jevnt salg i mange år. Vi eksploderte skikkelig i Norge i en periode og det ble fort en boble. Vi prøver å etablere merkevaren og øke salget, men på en kontrollert måte og er ikke så drastiske som vi var i 2012 da vi prøvde oss inn i mange ulike markeder med engang. Gjøre varemerket kjent og til syvende og sist, selge våre produkter» (Intervjuobjekt 4).

Her ser vi at bedriftens hovedmotiv kan knyttes opp mot Dunning's (1980, 1988) elektriske paradigme som søker å forklare bedrifters engasjement ved tre faktorer –

popularisert som OLI, hvorav O står for ownership advantages (eierskapsfordeler som angir grunnlaget for bedriftens konkurransefortrinn), L = lokaliseringsfordeler (som angir hvor det lønner seg å produsere) og I = internaliseringsfordeler (som angir i hvilken grad det er lønnsomt å integrere aktivitetene). Hvorfor det har en relasjon med det respondenten svarte på hovedmotivet til ekspansjon er at de har lagt grunnlaget for bedriftens konkurransefortrinn og lokaliserer seg der det lønner seg. Deres hovedmotiv er å nytte, maksimere og etablere et merkevarenavn på klesplagg. Det hele startet med et nisjeprodukt som senere måtte tas med til utlandet for det ble fort en boble i de nasjonale markedene slik at selskapet ble nødt til å tenke i OLI retningen. Som Solberg (2006) hevder: den gradvise tilnærmingen til OLI representerer en slags risikoreducerende adferd og derfor i større grad har gyldighet i tidlige faser i en bedrifts engasjement i internasjonale markeder. Kunnskap både om markeder og selve internasjonaliseringsprosessen er begrenset. For multinasjonale selskaper vil OLI ha større forklaringskraft fordi de (med bredere erfaring og mer kunnskap om ulike forretningsmuligheter) er i stand til å fatte rasjonelle beslutninger. Som vi ser her så var bedriften raske med å komme seg frem, derimot risikerte de å gå på mange båer og skjær som alltid ligger i et internasjonalt farvann. Dette spesielt med tanke på at de er nybegynnere i internasjonale markeder er de ikke dyktige nok til å kunne navigere seg selv med det "sjøkartet" de benytter.

«Vi jobber med nettløsninger, intranett, så ekspansjon har handlet om å ta grep om helheten i det vi lager. Vi har vokst ved å ta kontroll og har tidligere vært avhengige av eksterne konsulenter. Nå har vi mer kontroll og løsningene har vi. Vi ønsket ikke å være en part, men ha mer kontroll og få kvalitet ovenfor det» og «Det var å komme tettere inn på viktige kunder og for å betjene kunder bedre» (Intervjuobjekt 5).

Motivet som Intervjuobjekt 5 nevner er mer rettet mot det å være tilstede der kunden er. Det kan knyttes opp mot punktnummer fire, seks og sju av Cavusgil et al. (2008) som er listet ovenfor. Ved å ekspandere til et marked der du har kunder er selskapet tjent med å betjene sine kunder på deres lokasjon. Det er ofte ønsket av kunden at man skal være tilstede der det skjer.

«Vi trengte konsulenter som kom tettere inn på kundene våre. Det ble veldig tungt å

komme fra Oslo, så vi måtte etablere kontor i Bergen. Kunder er det primære målet, samtidig som vi føler oss trygge med tanke på risiko og kundeforhold. Derfor ekspanderte vi til Bergen og det har til nå gitt en god avkastning. Når det gjelder Stockholm har vi ikke den store porteføljen der enda, samt at det ligger høyere risiko ved et nytt marked» (Intervjuobjekt 5).

Det gir også store fordeler med lavere kostnader enn å leie inn konsulenter for å utføre oppdrag som du ikke helt vet hva leverer og har ikke den samme eierskapsfølelse som en fast ansatt skulle hatt, eller å sende noen fra kontoret til å jobbe et annet sted i landet i par uker, måneder eller år. Det ved å være tilstede gjør det enklere å komme seg innpå kundene. Dette gir mer salg, tilstedeværelse, nettverksbygging, høyere kvalitet på leveransene og bedre inntjening for bedriften.

«Moods of Norway internasjonaliseringsprosess var å gå til USA. Ikke gjøre seg rike, men skape seg en profil, få en posisjon. Å fortelle andre at vi har en butikk på Manhattan og Hollywood var hoved motivet, Ikke tjene penger primært i første omgang men profilbygging, status og merkevarebygging » (Intervjuobjekt 7).

Her ser vi at motivet til bedriften er å gjøre seg kjent og å tjene penger på lang sikt. De har bestemt å ekspandere til områder som er moteindustriens store plattformer. Den internasjonale konkurransen er betydelig og økende med multinasjonale konkurrenter. Bedriften kan posisjonere seg ved å konfrontere konkurrentene og øke merkevaren ved å være tilstede der det virkelig skjer. Mye av tanken bak dette er at det er betydelig markedspotensial eksisterende utenfor hjemlandet. Når de diversifiserer inn i utenlandske markeder, kan bedrifter generere salg og fortjeneste som ikke kan matches hjemme. Internasjonalisering kan også forlenge salget til produkter eller tjenester som har nådd sin modenhet i hjemlandet (eksempel Onepiece Jump In) ved hjelp av ekspansjon som hjelper de med å bygge opp merkevaren.

«Vi ønsket å bli internasjonale. Vi gjorde det veldig bra internasjonalt så prøvde vi å ta det tilbake til Norge i fjor, så gikk vi tilbake nasjonalt. Den type vare er luksusvare og i Norge så er det ikke nok mennesker. De menneskene som har penger vil ikke bruke de på klær. De få som har, de handler ikke i Norge, men de kjøper Nina Skara

fra utlandet» og «Grådighet, tjene penger. Jeg valgte det fordi jeg ønsket mer penger og for å kunne lage flere ting/kolleksjoner. Selvrealisering» (Intervjuobjekt 3).

For mange typer produkter og tjenester er markedsveksten treg eller flat.

Konkurransen er ofte intens og tvinger bedriften til å ha lavere marginer. Som det blir nevnt er ikke markedet stort nok for å kunne tilby et slikt produkt i Norge og dermed blir man nødt til å kunne ekspandere dit man ser potensialet. Som intervjuobjektet nevner har formålet vært å tjene penger, for med pengene har man muligheten til å kunne lansere flere kolleksjoner.

«Nordisk marked er lite. Vi kan selge i global skala» og «ekspansjon er en viktig motivasjonsfaktor og se at det går som det går gir noe tilbake» (Intervjuobjekt 2).

Her ser vi enda et eksempel på at markedet er for lite og hvor selskapet er etablert (Norge) og ønsker å selge i global skala. Her nevnes det også at det å ekspandere blir sett på som en motivasjonsfaktor fordi det harde arbeidet gir gevinst tilbake i noen tilfeller. Det er et godt eksempel på Cavusgil et al. (2008) punkt nummer én som søker markedsmuligheter gjennom markedsdiversifisering og punkt nummer to om å oppnå høyere marginer og fortjeneste.

Ved å ha studert nærmere intervjuobjektene svar på hovedmotivet bak deres ekspansjon er det et par faktorer som har resultert til at de har ønsket å ekspandere. For sammenlignet med de store multinasjonale selskapene, kan små og mellomstore selskaper være mer fleksible og raskere med å svare på globale forretningsmuligheter hvis de har mindre byråkrati og færre anleggsmidler bundet opp i nasjonalt og utenlandske markeder. Små og mellomstore selskaper kan også være mer innovative, tilpasningsdyktige og entreprenører. De blir ofte sett på som ryggraden for entreprenørskap og innovasjon i nasjonal økonomi. På grunn av sin størrelse og relative uerfarenhet er små og mellomstore selskaper flinke til å produsere nisjeprodukter (Cavusgil et al, 2008). Ved økt globalisering krever det at små og mellomstore bedrifter fokuserer mye sterkere på markeder utenfor Norge. Som noen av respondentene har nevnt har de fokusert på å ekspandere utlands grunnet at deres hovedmotiv er å øke inntjeningen, noe de får ved å ekspandere til markeder hvor de

finner langt flere kjøpere enn nasjonalt. Litt av motivet bak ekspansjon kan også ligge litt i kant med at Norge er lite og har åpen økonomi som i større grad er avhengig av internasjonal handel for verdiskapning i selve landet. Det samme gjelder bedrifter som ønsker å tjene gode penger og for et merkevare må etablere seg utenfor landets grenser (Roos et al., 2013). Når det gjelder bedriftsstørrelse er motiv bak ekspansjon ikke så relevant, for motivet er å ekspandere om det måtte være å tjene penger, merkevarebygging, eller generelt for å være tilstede der kundene er, uansett størrelse på selskapet. Når det kommer til bransje ser vi spesielt at bransjen varehandel ønsker å etablere seg utenfor Norge, da de ønsker et større salgsvolum og merkevarebygging. Spesielt gjelder dette motebransjen som ser potensialet i utenlandske markeder, spesielt USA hvor man finner store motebyer som New York og Los Angeles. Her er markedet enormt stort og spesielt hvor trendene først setter sine spor med tanke på at det florerer av kjendiser i disse byene.

«Vi har en butikk i New York for å se hva vi kan gjøre i det amerikanske markedet. Tyskland og USA blir hovedfokuset før jul. Neste år skal vi se nærmere på Frankrike og Nederland, men først må vi se hvordan Tyskland gjør det. USA er naturlig hovedfokuset vårt» (Intervjuobjekt 4).

Det er slikt at konkurranseevne utvikles i samspill med krevende kunder på hjemme- og utemarkeder. Det er klart at man må passe på at bedriften har en konkurransedyktig kundeportefølje. Det er de krevende kundene som stimulerer bedriften til kontinuerlig fornyelse og kvalitetsforbedringer, noe bedriften er tjent med (Roos et al., 2013). Det er også bundet litt med at varehandelsselskaper må selge sine produkter og må fremme seg ved å være tilgjengelig, mens et konsulent selskap (HR prosjekt) som er representert i denne avhandlingen er nødt til å tilby tjenester som det er etterspørsel etter og dermed har de valgt å holde fokuset i Norge siden de ikke tilbyr produkter, men kloke hoder som har fortrinn om å være eksperter på et område i et marked og har en annen motiv for sin ekspansjon. Noe av det samme gjelder IKT selskapet Netlife Research, som er med i denne avhandlingen, som tilbyr tjenester og ikke varer som de øvrige bedriftene og har en annen motiv for sin ekspansjon.

«Vi ekspanderer stadig nasjonalt. Når vi har sagt vi skal være landsdekkende er vi



geografisk lokalisert i landet. Vi er i de store byene som Trondheim og Bergen, men alt ligger ikke der. Men vi skal etter hvert etableres i Tromsø og Kristiansand» (Intervjuobjekt 8).

Intervjuobjektet er klar på at motivet deres er å være landsdekkende og å tilby tjenester tvers over landet. De satser dermed nasjonalt. Med tanke på at bedriften er en mellomstorbedrift har den oppnådd en dominerende posisjon i enkelte markeder og høster god erfaring. Samtidig som det er få ting som tyder på at markedene vil utvikle seg i global retning, vil det være naturlig at de søker etter nye markeder i deres egen hjemmemarked (Roos et al., 2013). Det er noe som både gjelder HR prosjekt og Netlife Research.

## 5.2 Inngangsstrategi

Når det gjelder inngangsstrategi skal vi ta for oss - hvilke inngangsstrategi som tas i bruk når selskapet ønsker å ekspandere samt om de så lønnsomhet i strategien de valgte, men først hvilket type ekspansjon som ble utført.

### 5.2.1 Hvilket type ekspansjon har blitt utført

Ekspansjon kan skje langs tre hoveddimensjoner: nye geografiske markeder, nye trinn i vertikalt sammenkoblede markeder eller nye produkter som ikke er vertikalt koblet til de eksisterende. Disse tre kan også benevnes i form av internasjonalisering, vertikal integrasjon og diversifisering (Jakobsen og lien, 2001).

Vi har valgt i denne avhandlingen å fokusere på selskaper som har etablert seg i nye geografiske markeder med eksisterende produkter og har i sin rene form ekspandert nasjonalt/internasjonalt.

Intervjuobjekt	Nye geografiske markeder	Nye trinn i vertikalt sammenkoblede markeder	Nye produkter som ikke er vertikalt koblet til de eksisterende
Intervjuobjekt 1	X		X
Intervjuobjekt 2	X	X	X
Intervjuobjekt 3	X	X	X
Intervjuobjekt 4	X		
Intervjuobjekt 5	X	X	X
Intervjuobjekt 6	X		
Intervjuobjekt 7	X	X	X
Intervjuobjekt 8	X		X

**Tabell 11:** Type ekspansjon

Som vi ser i tabellen så har de ulike bedriftene utført ekspansjon på alle tre ulike måter. Vi ser at alle bedriftene som er med i denne avhandlingen har ekspandert i nye geografiske markeder som var et av hovedkriteriene til å være med i denne avhandlingen. Fire av bedriftene har også ekspandert til nye trinn i vertikalt sammenkoblede markeder ved å ekspandere oppstrøms og bli en konkurrent med enkelte av ens leverandører, eller nedstrøms og bli konkurrent med enkelte av ens kunder. Det innebærer at man selger til sine eksterne kunder for at det skal bli definert som ekspansjon (Jakobsen og lien, 2001). Seks av bedriftene har i tillegg til å ekspandere i nye geografiske markeder etablert seg i nye produktmarkeder i et eksisterende geografisk område og der det ikke skjer leveranser mellom det eksisterende markedet og det nye. For å si det på en annen måte, markedene er vertikalt urelaterte (Jakobsen og lien, 2001). Det er mange forskjeller mellom de tre formene for ekspansjon, men de grunnleggende strategiske utfordringene er likevel de samme. Ved å skaffe seg nye ressurser samt å utnytte noen av de ressursene man allerede har.

Vi er i denne avhandlingen mest opptatt av ekspansjon i nye geografiske markeder og stilte dermed opp spørsmål som var knyttet til etablering i nye geografiske markeder. Dermed blir det naturlig å stille spørsmål rundt hvorfor de valgte den type ekspansjon.

«Altså, først og fremst er tyngdepunktet å etablere seg i nye geografiske markeder. Hvorfor vi valgte den typen, er fordi det var en del av strategien. Først og fremst for å være der kundene er» (Intervjuobjekt 8).

«Det har vært egentlig etterspørselsbasert. Kundene er mer opptatt av at vi er tilstede» (Intervjuobjekt 5).

Her ser vi at hovedprioriteten har handlet om å være tilstede der kundene er. Dette er to bransjer (Kontor (Intervjuobjekt 8) og IKT (Intervjuobjekt 5) ) som er avhengige av å kunne levere service, kunnskap og konsulent virksomhet til kunden. Disse ser på det som et primært mål å kunne levere der det etterspørres. Vi ser en viss sammenheng med svarene de gir her bundet opp mot hovedmotiv om å ekspandere.

«Hovedproduktet vårt kan bli kjørt som i Norge, hvor den fikk enormt med oppmerksomhet og en boble rundt seg. For øyeblikket satser vi på å føre navnet vårt der ute som en merkevare på internasjonalt basis. Vi trenger ikke bare ha joggedresser, men kan lage et chill-out brand, altså det vi liker å kalle for søndagsklær» (Intervjuobjekt 4).

«For vi ønsker å vokse mest mulig og utnytte mulighetene vi har. Hvis vi skal lykkes så trenger vi å selge masse produkter. Vi har høye ambisjoner knyttet til ekspansjon og for det trenger vi å gjøre gode investeringer som å fremme oss frem i ulike markeder» (Intervjuobjekt 2).

Her ser vi også en sammenheng mellom det å utnytte mulighetene. Her gjelder det å selge, samtidig som å gjøre seg kjente. Det ønsker de ved å etablere seg i nye geografiske markeder hvor de ser potensiale, og foretar investeringer der de ser sine muligheter.

«Det er jo sånn at ekspansjon handler om (jeg liker å kalle det internasjonalisering). Så vi valgte å gjøre oss kjente og USA har et stort potensial» (Intervjuobjekt 7).

Svaret fra Intervjuobjekt sju er forenlig med hovedmotivet til selskapet om å gjøre seg

kjente og aktivt jobbe med merkevarebygging. For en organisasjon kan styrke sin sammensetning ved spesielt to aktuelle muligheter. Å utnytte bestemte nasjonale fortrinn, ofre i bedriftens hjemland og utnytte fortrinn i utlandet (Roos et al., 2013). Sist nevnte er tilfelle fra det intervjuobjekt 4, 2 og 7 gir til uttrykk for. For små og mellomstore bedrifter vil satsing på en smal nisje være en naturlig del av strategiutviklingen. Som empirien tilsier er markedet for smalt for dette, dermed må de søke seg til nye geografiske områder for å få tilstrekkelig med stordriftsfordeler for sin virksomhet. Norge er et lite land og dermed blir dette fort en aktuell situasjon, noe som gjelder bedriftene som er med i denne avhandlingen også. Solberg og Durrieu (2011) finner indikasjoner i sine data på at bedrifter (spesielt fra små land) faktisk har en konkurranseulempe. Det blir gitt færre muligheter til å oppnå stordriftsfordeler i sitt hjemmemarkedets grenser med tanke på at det er for smått.

I studiet utført av Carl Arthur Solberg (1992) (Solberg og Durrieu, 2011) som omhandler små og mellomstore bedrifters strategiske rolle i markeder med økt internasjonalisering/globalisering ser vi en utviklet modell hvor han integrer graden av globalisering i nye geografiske markeder, samt evnen til å kunne konkurrere innenfor disse rammene. Det bør tas hensyn til bransjestruktur, internasjonaliseringsevne og endringstakten innen den enkelte bransje. Modellen gir ni strategiske alternativer, hvor man beveger seg fra å bli i sitt hjemmemarked til en strategi hvor bedriften velger å styrke sin globale posisjon.

<b>Bedriftens internasjonaliseringsevne</b>	<b>Høy</b>	Søk nye forretningsområder	Forbered globalisering	Styrk din globale posisjon
		Konsolider posisjonen i etablerte markeder	Vurderer ekspansjon i nye markeder	Søk globale allianser
	<b>Lav</b>	Bli i ditt hjemmemarked	Søk nisjer i internasjonale markeder	Forbered mulig oppkjøp
		<b>Lokal</b>	<b>Global</b>	
		<b>Industriens globalitet</b>		

**Figur 2:** Ni strategiske vinduer, (Solberg, 1992: Solberg og Durrieu, 2011)

Strategiutvikling henger sammen med hvordan bedriften søker å posisjonere seg i internasjonale og nasjonale markeder. De må ha en tydelig profil som på en viss måte adskiller seg fra konkurrentene (Hollensen, 2012). Der har vi selskaper som HR prosjekt, Åpent bakeri og Netlife Research som ønsker å bli i hjemmemarkedet og etablere seg i nye geografiske markeder nasjonalt for det er lite som tilsier at de ønsker å satse internasjonalt. ”God latin” er et ordtak som tilsier at en målrettet strategi får man ved å være klar på i sin posisjon. Det vil dermed bringe med seg et bedre resultat som bedriften vil oppnå, for kunden vil lettere kunne forholde seg til de fordelene som bedriften kan tilby.

For å opprettholde et konkurransefortrinn i den globale økonomien må bedriftene bli grensekryssende virksomhet og med det tilegne seg nødvendig kompetanse/kunnskap. Ved Internasjonalisering tilbyr det utallige muligheter for firmaet å øke inntektene. Et sentralt element for hvorfor bedrifter velger en internasjonal form for ekspansjon er et mett eller nedadgående hjemmemarked eller økt konkurranse fra utenlandske produkter (Grønhaug og Haugland, 2005). Unge og små/mellomstore bedrifter kan oppnå betydelig vekst ved å ekspandere til nye markeder som gir de muligheter til å tjene ekstra fortjeneste (Roos et al., 2013). Innenlands drift har som følge av dette gjerne blitt mindre lønnsomt og fokus mot det internasjonale markedet kan være en

måte å kompensere for fall i salg og profitt på hjemmemarkedet. Fra modellen utviklet av Solberg (1992) (Solberg og Durrieu, 2011) ser vi selskaper som Scandiderma, Unikia, Nina Skarra og Onepiece Jump In som søker etter nisjer i internasjonale markeder. Det er bedrifter som har liten internasjonal erfaring, kombinert med at de befinner seg i et marked hvor globale konkurrenter gjør seg gjeldende, bør søke å utvikle små nisjer (Solberg, 1992; Solberg og Durrieu, 2011). Utenlandske markeder vil mer sannsynlig generere gode resultater for selskapet i form av salg, profitt marginer, vekst og ny kunnskap. I tillegg kan bedrifter maksimere effektiviteten av sin virksomhet gjennom internasjonal virksomhet. Ved å ekspandere til nye geografiske markeder får bedriftene tilgang til ressurser som kan være utilgjengelig hjemme. Selskaper får tilgang til utenlandske kilder til informasjon og kunnskap som danner grunnlag for fremtidig forskning og utvikling, forbedret produksjon og administrative prosesser, og andre nyvinninger (Roos et al., 2013). Internasjonalisering utvider alternativene for forholdet til konkurrenter og det gir muligheter til globalt strategiske trekk og mottrekk som hjelper firmaet konkurrere mer effektivt med innenlandske og utenlandske rivaler som vurderer ekspansjon i nye markeder. Moods Of Norway har opparbeidet seg en viss posisjon i internasjonale markeder. De har også utviklet en internasjonal bedriftskultur ved å være tilstede der det skjer og ved å opparbeide seg markedsposisjoner i strategiske hovedmarkeder. Når det gjelder bedriftsstørrelse har det ingen sammenheng med type ekspansjon som har blitt utført, for vi ønsket å se på selskaper som hadde ekspandert i nye geografiske markeder og det kriteriet er oppfylt av alle casene som er representert.

### 5.2.2 Inngangsstrategi brukt for å ekspandere

Hvilke inngangsstrategier de ulike bedriftene velger er avhengig av en rekke faktorer. Med inngangsstrategi tenker vi på valget mellom oppkjøp, egenetablering og allianser. Med andre ord: ekspansjon som er relatert til direkte investering i et nytt geografisk marked. Valget mellom de tre hovedalternativene avhenger av hvordan de påvirker kostnadene og gevinstene ved etablering (Jakobsen og Lien, 2001). Tradisjonelt velger selskaper å vokse gjennom en av de to mest grunnleggende strategiske valgene ved generisk utvidelse, egenetablering eller oppkjøp (Penrose, 1959). I senere tid har vestlige bedrifter blitt stadig mer interessert i en hybrid utvidelse eller det vi kaller for alliansestrategi (Powell, 1990). Her følger en tabell

som viser hvilke inngangsstrategi som har blitt valgt.

Intervjuobjekt	Allianse	Oppkjøp	Egenetablering
Intervjuobjekt 1	X		
Intervjuobjekt 2			X
Intervjuobjekt 3	X		
Intervjuobjekt 4	X		X
Intervjuobjekt 5	X		
Intervjuobjekt 6	X		X
Intervjuobjekt 7			X
Intervjuobjekt 8			X

**Tabell 12:** Inngangsstrategi

Ut i fra tabellen ser vi at det har blitt tatt i bruk allianse og egenetablering som inngangsstrategier. Det er en jevn fordeling hvor vi ser at fem intervjuobjekter oppgir allianse og fem oppgir egenetablering som den strategien de har tatt i bruk. To av intervjuobjektene oppgir både allianse og egenetablering. Med tanke på at Norge ligger i den vestlige delen av verden bekreftes det at allianse strategi er en voksende inngangsstrategi som foretrekkes, som er i samsvar med studiet til Powell (1990).

Vi ser at intervjuobjekt 1, 3 og 4 som er definert som små selskaper har valgt allianse som inngangsstrategi, mens intervjuobjekt 2 oppgir kun egenetablering som en inngangsstrategi sammen med intervjuobjekt 4 som har valgt både og.

Når det kommer til de mellomstore selskapene så har intervjuobjekt 6, 7 og 8 valgt egenetablering som inngangsstrategi. Vi ser at i de mellomstore selskapene har det også blitt valgt allianse som en inngangsstrategi oppgir intervjuobjekt 5 og 6 som har gått inn i nye markeder ved både allianse og egenetablering.

Vi ser klare sammenhenger i at små bedrifter i større grad danner allianse enn store bedrifter (Shan 1990) når det kommer til å velge inngangsstrategi for deres ekspansjon, mens mellomstore selskaper går for egenetablering. Dermed blir det

naturlig å se på hvorfor de valgte allianse eller egenetablering for å ekspandere til nye markeder.

«Egenetablering er for dyrt, samt er oppkjøp for dyrt. Det er for store investeringer knyttet til de øvrige inngangsstrategiene. Det krever mindre investeringer med allianse for opp sida er ikke like høy. Noe med kunnskap og nærhet til markedet har også litt med den strategien vi har valgt å gjøre» (Intervjuobjekt 1)

Som vi ser av sitatet ble egenetablering og oppkjøp dyre alternativer i forhold til allianse. Allianse er en raskere måte å overvinne ressursanskaffelsesproblemer på enn direkte investeringer. Det er som intervjuobjektet nevner: en billigere måte å overvinne ressursanskaffelsesproblemer på enn ved for eksempel oppkjøp (Jakobsen og Lien, 2001). Allianse gir også fordeler ved at man møter mindre aggressiv respons når man går i lag med en etablert aktør.

«Alliansepartneren hadde mange gode forhold. Vi trengte noen med et bedre nettverk enn oss. Vi trengte også en person som kunne selge og jobbe med kunder og en synlig fagperson. Vi ønsket å putte vår metodikk i det og fant det selskapet som passet oss best» (Intervjuobjekt 5).

Et av de viktigste motivasjonsfaktorene for hvorfor en bedrift bygger opp en allianse er styring av risiko og usikkerhet. Studiet av Evans et al (2008) kommer med klare fordeler i en allianse ved at den reduserer barrierefaktoren man imøtekommer som kan være i form av statlige reguleringer, kulturelle forskjeller, distribusjon og lite kjennskap til markedet som noen av faktorene. Uten noen form for allianse vil det være vanskelig å overkomme disse, siden en alliansepartner kan stille opp som en støttespiller. Allianser er sterkt relatert til ekspansjon i form av at det gir rom for en raskere ekspansjon om selskaper allierer seg med fremtidige partners ressurser som gjør det mulig å forbedre og bygge kompetanse sammen (Dussauge et al, 2000). Allianser i begge tilfeller lar hver bedrift dra nytte av partners allerede utbygde eiendeler og ressurser i stedet for å utvikle dem internt eller anskaffe dem. Alliansedannelse representerer da en måte å akselerere ekspansjonsprosessen.

«Eneste stedet vi lette mer etter allianse var der hvor vi så utfordringer knyttet til



kultur kræsje og dårlig med nettverk. Vi kjenner den amerikanske kulturen bedre og har lettere for å bygge nettverk der, få venner og kommunisere feilfritt. Men det er ikke like lett i Frankrike, Spania, Italia og Polen» (Intervjuobjekt 4).

Intervjuobjekt 4 har ekspandert ved både allianse og egenetablering og mener at en allianse gir en fordel ved at den krever mindre kapital og lokal støtte (Evans et al, 2008), samt at man bygger velvilje som Roos et al (2013) legger vekt på. Roos et al (2013) gir også forklaring på faktorer som påvirker inngangsstrategien som i dette tilfellet har ekspandert ved allianse og egenetablering som intervjuobjekt 4 oppgir. Når en bedrift har internasjonalisert seg er det naturlig at inngangsstrategien gradvis endrer seg. Det er nærliggende at bedriften velger inngangsstrategier som gir en styrket kontroll over satsningen. Ved økt kontroll vil det føre til at bedriften trenger å allokere mer ressurser og derfor også eksponere seg for en høyere risiko.

«Allianse tar lang tid å sette opp. Oppkjøp kan vi ikke velge på grunn av kapital derfor ble det egenetablering» (Intervjuobjekt 2).

Det finnes små bedrifter som synes allianse fort går over tålmodigheten. Når det gjelder oppkjøp har de som tidligere respondenter nevnt at det er et dyrt alternativ. Egenetablering blir da siste alternativet som er svært ressurskrevende og man tar en økt risiko, men man har til gjengjeld full kontroll (Roos et al., 2013).

«Fordi vi ansatte lokale ledere, og disse lederne kom gjennom de prosjektene vi jobbet med og dermed var det naturlig med egenetablering» (Intervjuobjekt 8).

«Begynte først med agenter og distributører. Men siden vi har en unik bedriftskultur som vi ønsker å videreformidle klarte ikke våre distributører å overføre den.» og »Det var ingen spesiell strategi, det ble bare til egenetablering» (Intervjuobjekt 7).

Når det gjelder egenetablering ser vi at respondentene gir uttrykk for at det er et naturlig valg som ble til at de etablerte selskapet. For bedrifter som har konkurransedyktige ressurser har mindre behov for å kjøpe eller gå i allianse med eksisterende bedrifter, dermed velger de å gå inn i markedet gjennom egenetablering (Hennart og Park, 1993). Da unngår man å betale for ressurser man allerede besitter

og er gunstig på en måte med bakgrunn for at man har mye på plass, og når det mangler, kan det enkelt kjøpes eller imiteres (Jakobsen og Lien, 2001). Ved egenetablering styrer man alt selv og ved opptjening av gevinst blir den ikke delt på noen andre enn selve selskapet. Man har heller ikke behov for å kjøre ned en læringskurve eller komme i stand til å bygge opp en, med det første. Det er også mye enklere å implementere inn selskapets ressurser som teknologi, regler, prosedyrer, konvensjoner og å overføre kunnskap fra start av i en egenetablering som med dette gradvis bygger de opp selskapet (Simmonds, 1990, Teece, 1982).

### 5.2.3 Var det lønnsomt å bruke allianse som inngangsstrategi?

Det er en del studier som tar for seg allianse som en god inngangsstrategi når man skal ekspandere. Disse har vi sett på tidligere i teori kapitlet. Det skal være lønnsomt å gå i lag med en bedrift som allerede er etablert og har kunnskap som man ikke selv innehar.

«Ja absolutt mest lønnsomt! Økonomien var hovedgrunnen. Klarte ikke å bygge opp selskapet, merkevaren samtidig føre videre salget» (Intervjuobjekt 3).

Selskapet ekspanderte fra Oslo til USA og var nødt til å finne den mest lønnsomme inngangsstrategien for å lykkes med ekspansjon. Selskapet deler risiko ved en allianse og blir en del av en verdikjede og samarbeidsordning som hjelper til med å fokusere på ekspansjon internasjonalt, konkurrere mer effektivt og dra nytte av komplementære ressurser som selskapet ikke innehar selv. For med en alliansestrategi får man dra hjelp fra et selskap som er veletablert, har trosset fallgruvene tidligere og kan gi riktig råd og veiledning. Det kommer til begges interesse ved en allianse at selskapet gjør det bra så man deler litt av samme tankesettet.

«Det har vært lønnsomt etter første kvartal. Når vi satte det opp var det full fart, vi brukte ikke noe tid på å rekruttere eller lære opp» (Intervjuobjekt 5).

Nettverk og forhold er også en særdeles viktig faktor. For det å gå i allianse med et allerede etablert selskap får man med deres kunder og ressurser i form av arbeidskraft

som allerede har et etablert forhold til kundemassen og området.

«Lavere kostnader forbundet med omgjøring av lokaler, i og med at de allerede brukes til samme type drift. Lavere kostnad med å skaffe nytt personale. De har allerede en kundemasse som kommer til lokalene. Deres konsept har appellert til finanseliten, mens vårt konsept har vært rettet mer mot kultureliten. Mulig vi kan få tilgang til en ny kundegruppe uten å gjøre noen endring i profil/merkevare»  
(Intervjuobjekt 6).

Sitatet ovenfor gir pekepinn på at med en allianse får man med tilgang til nye kunde grupper uten å måtte ty til andre strategiske endringer. Man beholder mye av det gamle og slipper andre variable kostnader som måtte komme ved en oppstart. Bedriften har også ekspandert ved egenetablering, men som intervjuobjektet gir inntrykk for er det at ved en alliansestrategi får man med en rekke fordeler og lavere kostnader ved oppstart.

«Vi har aller best erfaring med egenetablering hvor vi har full kontroll over alt vi gjør. Med en allianse blir det økonomisk krasj. Hvis noen andre driver med etableringen må de komme å spørre oss om penger om ditt og datt. Interessene blir ikke det samme» (Intervjuobjekt 4).

Vi ser her enda et selskap som har både ekspandert ved allianse og egenetablering. Det er jo slikt at ved en allianse så deler man på det man har, samt at begge interesse skal være likt. Man har litt mindre fritt rom og må forholde seg til den andre parten om det måtte være noe man ønsker å få utført. Det er en del å holde styr på ved en allianse side man deler på essensielle verdier og man blir på en måte ”bundet” opp mot en annen.

«På kort sikt, nei. På kort sikt tror jeg at allianse kommer seg best ut. Er egentlig litt vanskelig å svare på. Det vil tida vise, men samtidig tror jeg også på den måten å gjøre det på. Det har noe med risiko å gjøre. Det er i tillegg vanskelig å bekrefte noe konkret, med tanke på at det er en tidlig fase. Jeg tror på denne strategien og ønsker å handle på det. Mest lønnsomme akkurat nå, det vil det også være fremover. Man kunne hatt egenetablering på ulike nivåer og ta et svært apparat. En liten skala

eventuelt, men høy risiko om en selger vil fungere eller ei. Veksten vil gå langsommere kontra alliansedistributør som på kort sikt kan ta oppfølging, salg, distribusjon og lignende. Det gir ikke større cashflow på kort sikt, men er tryggere.» (Intervjuobjekt 1).

Det er slik at ved en allianse så er det lave kostander bundet opp mot ekspansjon og fortjenesten fordeles, men derimot sitter du tryggere med en allianse partner som må tåle eventuelt tap sammen med deg.

#### 5.2.4 Var det lønnsomt å bruke egenetablering som inngangsstrategi?

Egenetablering er den mest brukte ekspansjonsstrategien (Penrose, 1959) som har blitt brukt gjennom årrekker. Ved en egenetablering bygger man opp alle ressursene selv og er selv ansvarlig for alt. Man må tåle eventuelt tap alene, samtidig som man har mer kontroll og styrer over alt som beveger seg i bedriften. Det er mye lettere å få tilpasset visjonen/kulturen til bedriften ved en egenetablering ettersom man bygger selskapet etter egne premisser.

«Bedre kontroll på risiko og mer lønnsomt på lang sikt» (Intervjuobjekt 8).

Ved egenetablering finner intervjuobjektet bedre kontroll samtidig lønnsomt. Ved egenetablering er du selv ansvarlig for alle aktivitetene i bedriften og bedriftens retning er noe man selv avgjør. Bedre kontroll over ulike innfallsvinkler og styring av selskapet fører til mer lønnsom kraft i det hele.

«Ikke mest lønnsomt på kortsikt, men på lang sikt. Vanskelig med eksterne samarbeidspartnere med tanke på våre produkter. Det vil være langt for oss det med mange ledd. Men det er det vi så på som lønnsomt i årene som kommer. Hadde vært veldig lønnsomt med allianse akkurat nå, men det er ikke moralsk riktig med tanke på å stikke en kniv i en partner og gå videre» (Intervjuobjekt 2).

Det nevnes igjen fra en annen aktør at de ser lønnsomheten i en nyetablering for det gir på lengere sikt en god gevinst. Man styrer hele showet selv og får tilbakebetalt for

alt strevet man legger bak ved en egenetablering. Vi ser også at det blir nevnt at det ikke er lønnsomt på kortsikt, men at det gir gode utslag på lang sikt. Ettersom det er en liten bedrift som har valgt egenetablering som inngangsstrategi for sin ekspansjon av selskapet, er det å ta i betraktning at de høye etableringskostnadene ikke er lønnsomt til å begynne med. Vi ser jo at respondenten nevner at en allianse hadde vært veldig lønnsomt i den fasen de er i akkurat nå, men ser samtidig på det som vanskelig med tanke på produktene de tilbyr. Respondenten gir også uttrykk for sine moralske verdier og ser ikke på det som riktig med en allianse i senere tid fraskille seg på et punkt hvor man helst ønsker hele delen av kaka.

«Ikke økonomisk, men profilmessig ja. Det er min konklusjon at egenetablering i de markedene vi har etablert oss inn i er veldig tøffe og egenetablering utrolig vanskelig. Vi burde helst ha holdt oss til i New York med tanke på at det er nærmere Norge og norsk publikum. Det var feil å gå inn i California, såpass tidlig. Majoriteten finner vi i New York. Inspirasjon kommer fra Manhattan i New York, for California kan bli litt harry» (Intervjuobjekt 7).

Lønnsomheten avgjør også litt av strategien til selskapet. Som nevnt tidligere har Moods of Norway etablert seg i nye geografiske markeder som USA for merkevarebygging. For å fremme sin kultur og visjon er det veldig viktig at de styrer alt selv og får implementert inn sin bedriftskultur og kommunisert dette på sin egen måte. Som vi ser fra det sitatet så har egenetablering gitt de den lønnsomheten som deres hovedmotiv for ekspansjon har vært, selv om det har ført til høye kostnader og inn i markeder som kanskje kan være litt langt hjemmefra. Ved å satse inn i to store markeder som er litt vidt forskjellige fra hverandre er viktig for fremheving av et selskap som Moods of Norway.

Egenetablering har vist seg å være lønnsomt for de bedriftene som har valgt det som inngangsstrategi. For ved egenetablering er du selv ansvarlig for kontroll over selskapet og økonomien samt at du råder over selskapet i den retningen du ønsker å føre den inn i.

### 5.2.5 Hvilken inngangsstrategi gir generelt de beste resultater?

Det kommer frem at allianse og egenetablering er de strategiene som er brukt for å ekspandere til nye geografiske markeder. Det har vært ulike årsaker fra bedrift til bedrift for deres inngangsstrategier og hva som har passet deres organisasjon best med tanke på økonomi, posisjonering, plass i markedet og lignende. Vi ser også at det har vist seg å være lønnsomt for deres bedrift å velge den inngangsstrategien som de tok i bruk for å ekspandere til de markedene de ønsket å etablere seg i.

For ved bruk av allianse har intervjuobjektene gitt inntrykk for at de er veldig fornøyde med allianse som inngangsstrategi. Man får dra hjelp og støtte til å begynne med som ellers hadde vært vanskelig foruten en alliansepartner. Det viser seg at allianse er en fin oppstartstrategi med tanke på tilgang til alle ressursene og fordeling av kostandene ved en alliansepartner. Studier (Oviatt og McDougall 1997, Madsen og Servais 1997) viser at bedrifter med få ressurser og markedsinnsikt er avhengige av sine lokale partnere og lar seg lettere styre av deres innspill til utvikling av ekspansjon og markedskommunikasjon. De vil derfor i større grad enn andre bedrifter tilpasse deres ekspansjon til de lokale markedsforholdene i hvert enkelt marked etter påtrykk fra sin lokale alliansepartner.

Hvis man tenker økonomisk så blir lønnsomheten på lengere sikt dårlig, for fortjenesten må deles på to og alle inngrep må tas sammen med sin alliansepartner.

«Jeg vil si allianse er veldig bra på kort sikt, men egenetablering på lang sikt er den beste investeringen» (Intervjuobjekt 5).

Når det kommer til egenetablering er det en kompleks, risikofylt og tidskrevende prosess. Det er viktig å ta til ettertanke at egenetablering må jobbes hardt med for å etablere distribusjonskanaler og posisjonere seg før det kan generere betydelig salg (Zahra, 2000). De fleste inntrengere har ikke som hovedformål å overleve i 10 år, men de som velger å gjøre det på denne måten vokser gjerne med stor hastighet (Besanko et al, 2004).

«Altså vi har alltid vært veldig tydelige på det med risiko kontra muligheter. Vi har bygget sten for sten i den sammenheng. Bedriften har doblet omsetningen sin de fire-

fem årene så vi har lyktes med egenetablering som inngangsstrategi» (Intervjuobjekt 8).

Egenetablering kommer seg best ut fordi det oftest er mest lønnsomt om man lykkes (Reve, Haugland og Grønhaug, 1995). For det er det motsatte av alliansestrategi når det kommer til økonomi og kontroll. I en egenetablering har du full kontroll og slipper å dele gevinster med andre.

«Kunne jeg velge hadde jeg gått for egenetablering, men det kommer an på type bedrift man har. For ved en egenetablering må man sitte med masse kapital og produsere i lang tid før man får noe tilbake. Med selskapet som jeg driver er det viktig å gå inn i allianse og ha mange industrielle partnere samt at nettverk er kjempeviktig» (Intervjuobjekt 3).

Her ser vi at egenetablering er å foretrekke, men poengterer at det å gå inn i en allianse med tanke på selskapet som er et varemerke er det viktig å få et beriket nettverk slik at det blir lettere å komme inn i varehandel bransjen som gjelder mote og den slags. Oppkjøp blir ikke nevnt som et alternativ. Det har noe med at ved et oppkjøp fjerner man verdien av resurser man allerede besitter, da man må betale for tilsvarende ressurser i oppkjøpsmålet (Jakobsen og Lien, 2001). Siden det er snakk om et varemerke, er ikke oppkjøp et alternativ som er å foretrekke for det selskapet som ønsker å videreføre sine vareprodukter som deres sterkeste ressurs og det kan ikke kjøpes opp. Siden varemerke ikke er så utbredt og det er en liten bedrift er egenetablering å foretrekke, for da slipper man å gå i lag med andre ved en alliansestrategi for å fremheve sitt varemerke noe som best kan gjøres ved egenetablering, som Moods of Norway legger til.

«Kommer an på markedet. Det er i utgangspunktet godt å være tilstede selv der det skjer, samtidig som allianse er man godt tjent med. Men for Moods var det best med egenetablering, for allianse ville ha ødelagt konseptet og ingen kunne ha ført den videre ved en allianse så det passet best med egenetablering» (Intervjuobjekt 7).

Moods of Norway gir indikasjoner på at allianse er en god inngangsstrategi, men at egenetablering er å foretrekke for konseptet og fører kulturen til selskapet best frem.

Med tanke på at Moods of Norway er en mellomstor bedrift og i en bedre posisjon enn Nina Skarra som er en liten bedrift som satser i nisje markedet, har muligheten til å kunne velge den inngangsstrategien som kommuniserer og kommer seg best ut. Når det gjelder Onepiece Jump In som også kommer under samme kategori som Moods of Norway og Nina Skarra, har ekspandert ved allianse og nyetablering. De presiserer at nyetablering kommer seg best ut som inngangsstrategi ved ekspansjon.

«Beste er å være tilstede selv og gå for egenetablering, for det er ingen som kan kommunisere merkevaren bedre enn oss. Friheten til å reagere og se på mulighetene. Hvis det koster mye kan vi ta en vurdering der og da og kan eventuelt se på andre løsninger» (Intervjuobjekt 4).

Friheten til å kunne reagere raskt å ikke forholde seg til andre aktører er å fortrekke, samtidig som man kan ta vurderinger underveis. Det er også mye enklere å reflektere over ulike ting som man har muligheten til når man selv står ansvarlig for alt.

Åpent bakeri er også en bedrift som har ekspandert ved allianse og egenetablering, men fortrekker egenetablering for det passer best deres profil som har en sjel og historie som gjenspeiler det selskapet står for. De ønsker å kommunisere med sine kunder som oppsøker de, dermed er egenetablering å fortrekke for det gir en egenhetsfølelse ved å ha etablert utsalgsstedet fra bunnen av.

«Egenetablering. For vår del er det til en hver tid avhengig av tilgjengelig lokaler som passer til vår profil. Vi er ikke som for eksempel Espresso House/Starbucks, som ønsker high-end, populære lokasjoner med mange forbipasserende. Vi ønsker utvalg der kundene oppsøker oss, lokaler som kan ha mer «sjel», historie og selvfølgelig lavere husleie» (Intervjuobjekt 6).

Scandiderma medgir at allianse er i utgangspunktet best for de samtidig som de vurderer egenetablering i visse områder som sin inngangsstrategi.

«Allianse er i utgangspunkt best for oss. Har vurdert egenetablering også. I et marked vil vi etablere noe selv. Men begge løsningene som allianse og egenetablering vil bli prøvd ut. Har enkle kjernepunkter til egenetablering, og enkelte source til allianse»



(Intervjuobjekt 1).

Det er ulike tilnærminger på hva de ulike bedriftene velger som sin inngangsstrategi, men som de fleste oppgir er nyetablering å foretrekke for med egenetablering kan man kommunisere merkevaren til bedriften mye bedre, har full kontroll, kan lettere implementere selskapets ressurser og sitter alene på fortjenesten. Det kommer også frem at ved en allianse får man dra hjelp av sin partner og at det er en god strategi på kort sikt, men i det lange løp foretrekkes egenetablering. Små bedrifter ekspanderer mest gjennom allianse med tanke på ressurser og lite markedskunnskap, men selv om selskapet er liten eller mellomstor, blir nyetablering foretrukket, uansett bransje. Når det kommer til oppkjøp har ingen av bedriftene i denne avhandlingen ekspandert gjennom å kjøpe opp et selskap eller benevnt det som en god strategi. Det kan ha noe med at den blir mest brukt av store internasjonale konsern, for i de senere årene har stadig små norske selskaper blitt kjøpt opp av store konsern (Roos et al, 2013). Selskapene har måttet gi slipp på gode produktideer for begrensede ressurser gjør at bedriftene ofte mangler kunnskap og har for lav omsetning til å forsvare kostnadene på utviklingssiden (Roos et al, 2013). Det benevnes også av intervjuobjektene at oppkjøp er et veldig dyrt alternativ som inngangsstrategi og dermed blir allianse og egenetablering foretrukket fremfor oppkjøp.

### **5.3 Barrierer**

Barrierer er det mest sentrale i denne avhandlingen. Vi skal gå litt dypere inn i hvordan de opplevde statlige reguleringer, kulturelle utfordringer, konkurrenter, markedsføring, distribusjon og finansiering som barrierer i forbindelse med ekspansjon.

Med tanke på at bedriftene som er representert i denne avhandlingen allerede har ekspandert blir det naturlig å stille spørsmål rundt: Hvordan overkommer de barrierene de møter på, som også er et av forskningsspørsmålene vi ønsker svar på ved empiri vi har samlet inn, som vi har forankret i teori.

#### **5.3.1 Hvilke barrierer stod dere overfor ved ekspansjon?**

Ulike bedrifter står ovenfor ulike barrierer. Det vil si vanskeligheter bedrifter møter

når de søker å konkurrere på en annen arena i markedet enn der de har utviklet sin kompetanse, sine nettverk og sine konkurransefortrinn. Inngangsbarrierer til et marked kan være stordriftsfordeler, vertikal integrasjon, absolutte kostnadsfordeler eller produktdifferensiering (brand, byttekostnader) som gjør det vanskelig for nye inntrengere å komme inn (Solberg, 1997). Bedriften vil trolig møte mange barrierer for å gå inn i nye kulturer, språk, regulering, kulturelle forskjeller og nye konkurrenter.

«De viktigste barrierene er nasjonale aktører som er spesialiserte. Spesielt i de store byene her i landet som Stavanger, Bergen, Trondheim, har vi møtt noen konkurrenter som er veldig sterke og som gjør mye motstand. Vi har også møtt barrierer i å bygge relasjoner og nettverk» (Intervjuobjekt 5).

«Vi var veldig lite velkommen av konkurrenter. Ingen tydelige barrierer, men å vinne kontrakter som styres fra Oslo var ikke så altfor lett. De barrierene vi møtte innledningsvis var at vi var for små og oppdragsgivere turte ikke å bestille før vi kunne vise til noen referanser og ingen spesielt nettverk vi var tilknyttet til heller. Vi var som høna, ingen ville ha noe før vi leverte noe» (Intervjuobjekt, 8).

Sitatene ovenfor oppgir konkurrenter som en barriere. Det kan ses i sammenheng med at begge er kunnskapsbedrifter som leverer service og tjenester, og er i bransje hvor det er viktig å kunne vise til tidligere oppdrag som har blitt gjennomført. De gir også uttrykk for at relasjoner og nettverk har vært en barriere for de. Med det har de hatt vanskeligheter for å få innpass inn i markedet. I norsk ordskifte forbindes næringsklynger/nettverk utvetydig med konkurransefordel for bedrifter som på en eller annen måte er knyttet til eller er medlemmer av slike nettverk og klynger. Ved å operere i sterke nettverk vil bedriften kunne oppnå agglomereringseffekter som knytter nærhet, ressursdeling, kompetanseutvikling og informasjonsdeling mellom seg (Marshall, 1890). Det oppstår dermed konkurransefortrinn til bedrifter som operer i nettverk og klynger (Porter 1990, Reve, Lensberg og Haugland 1992) Det kommer klart frem av studier at nettverk gir konkurransefortrinn spesielt setter Porter (1990) fingeren på betydningen av konkurranseevnen som kan ivaretas gjennom nettverk. Spesielt når man kommer seg inn i nye markeder. Dette gjelder i like stor grad små bedrifter som mellomstore som beskrevet i disse sitatene:

«Nettverk, for vi kjenner ikke til hvem som er innkjøperne til de ulike markedene og må ringe masse rundt og bli satt opp som leverandør. Er en god del papirmølla med godkjennelse og it-systemer som må implementeres. Spesielt er Vest Europa og USA hvor det tar lang tid og mye papirarbeid må legges til grunn. Det kan fort ta 12-18 måneder før alt er i orden. Noen barrierer møter vi i enkelte land med tanke på at kjøpekraften er mindre, for vi har kompliserte produkter med høy kvalitet og dyre produksjonskostnader, så det blir litt vanskelig å være konkurransedyktig samtidig som det er mange som skal dele inntektssekken som distributører, innkjøpere osv.» (Intervjuobjekt 2).

«Største barrieren er å få innpass, finne og identifisere riktige partnere og komme inn i et nettverk, spesielt distribusjonspartnere, samt at det alltid er knyttet en viss risiko i det. Sørge for at de med innpass er like interessert som oss. Enkelte kulturelle ulikheter og hele tiden det med investeringsgraden, det som er tilstrekkelig og det med å få riktig lansering av produktene inn i et nytt marked» (Intervjuobjekt 1).

For små bedrifter kan et nettverk være avgjørende for overlevelse og vekst (Roos et al., 2013). Med et nettverk får man tilgang til kunnskap man ikke besitter. Samtidig får man ressurser og distribusjonskanaler som intervjuobjekt 1 nevner er en barriere i å få innpass. Begge disse små selskapene har ekspandert internasjonalt og i et utenlandsk markedsnettverk handler det om å bygge opp en posisjon. Ved hjelp av nettverk har man muligheten til å etablere, utvikle og opprettholde internasjonale forretningsrelasjoner og er på den måten en støtte i bedriftens internasjonaliseringsprosess som begge intervjuobjektene etterspør.

Det benevnes også kulturelle ulikheter og en del papirarbeid som kreves i ulike land som kan ses på som statlige barrierer i søken på ekspansjon som vi skal se nærmere på videre i avhandlingen. Det uttrykkes klart at nettverk er en stor barriere for bedrifter når det spørres generelt om ”hvilke barrierer de stod ovenfor ved ekspansjon” enten de er små eller mellomstore og uansett hvilken bransje det måtte være, benevnes nettverk som en klar barriere. Med nettverk har man muligheten til å opparbeide seg konkurransefortrinn ved at man får delt erfaringer, engasjement og gjensidige tilpasninger som kan være til fordel for selskapet ved å ekspandere

nettverk av relasjoner i markedet de ønsker å komme inn i.

### 5.3.2 Hvordan opplevde dere statlige reguleringer som en barriere?

I søken på ekspansjon er det fra det tidligere arbeid av Hollander (1970) til nyere forskning av Evans et al. (2008) utarbeidet i litteraturen som anerkjenner kombinasjon av faktorer, både eksterne og interne i bedrifter som utgjør betydelige barrierer for bedrifter å ekspandere. Først i form av eksterne barrierer har litteraturen identifisert statlig reguleringer. Alle land er preget av ulike politiske og juridiske systemer som utgjør betydelige utfordringer for selskapets strategi og ytelse. Bedrifter må forholde seg til lover og forskrifter som regulerer forretningstransaksjoner.

Vi stilte spørsmål om statlige reguleringer som intervjuobjektene besvarte. Som vi ser fra tabellen møtte fem av åtte bedrifter statlige reguleringen som barriere. Det er vel å merke at Intervjuobjekt 5, 6 og 8 har svart nei og det henger noe sammen med at de kun har ekspandert geografisk nasjonalt og har ikke møtt på noen statlige utfordringer når det gjelder reguleringer av regnskapsbestemmelser, arbeidsmiljø, forurensninger, produktkontroll, lisenser, tillatelser som trengs for å inntre i et marked, vareeksport og liknende setter grenser for utøvelsen av bedriftsvirksomhet i Norge.

Intervjuobjekt	JA	NEI
Intervjuobjekt 1	X	
Intervjuobjekt 2	X	
Intervjuobjekt 3	X	
Intervjuobjekt 4	X	
Intervjuobjekt 5		X
Intervjuobjekt 6		X
Intervjuobjekt 7	X	
Intervjuobjekt 8		X

**Tabell 13:** Statlig regulering

De øvrige respondentene har møtt på statlige utfordringer ved ekspansjon i utlandet. For staten er innflytelsesrike i hvordan bedrifter kommer inn i vertslandene og

kontrollerer hvordan de driver forretninger. Staten regulerer internasjonal virksomhet gjennom utøvelse av komplekse systemer gjennom institusjoner og etater (Roos et al., 2013). Det er vel å merke at det er komplekse systemer når det kommer til statlige reguleringer som blir beskrevet på følgende måte:

«Statlige reguleringer merket vi godt til i etableringen i USA. Det er mye som må dokumenteres og det tar fort tid. Ved at vi ønsket å komme inn i to ulike stater som har ulike lovregler ble fort en del frem og tilbake. Dessverre nok så er det ganske høye inngangsbarrierer i USA» (Intervjuobjekt 7).

«Forhold til salg veldig liten, men forhold til etablering var det tøffere i visse markeder enn øvrige. Vi møtte en del motstand i USA som setter større krav til dokumentasjon på forhånd, som er skeptiske og det kan fort ta tid» (Intervjuobjekt 2).

Det kommer frem at å ekspandere til USA kan fort ta tid, med bakgrunn for at de stiller høye krav til dokumentasjon og kan være skeptisk. Staten pålegger handel og investeringsbarrierer for å oppnå sine politiske, sosiale og økonomiske mål. Slike barrierer er enten defensive eller offensive. En viktig begrunnelse er beskyttelse av landets økonomi, de ulike bransjene og arbeiderne (Roos et al., 2013). Siden begge selskapene er av bransje varehandel er det nødvendig for de med import av varer mellom EU og USA, og når det kommer til tollsatsene er de nesten lik null. Det er ikke toll som utgjør handelshindringer mellom EU og USA. Det er de politiske reguleringene som ses på som et problem. Da snakker vi om forbrukerpolitikk, miljøpolitikk, arbeidsliv og sysselsettingspolitikk, dette fremgår nå tydeligere enn noen gang.

«Ikke så ille. I USA måtte vi legge ved advarsel lapper med produktet og forklare de hvordan produktet vårt skulle brukes. For eksempel at de ikke kunne puste hvis de tok opp hele glidelåsen på Onepiece Jump In modellen. Det med tanke på at vi ikke ble saksøkt måtte vi dele ut de lappene. Samt at skattereglene varierer i hele USA» (Intervjuobjekt 4).

Lover angående markedsføring og annonsering som er satt av Federal Trade Commission beskytter forbrukerne. Hver virksomhet i landet er nødt til å legge ved

produktetikker som inkluderer informasjon om produktet, størrelse, ernæring, distribusjon og produksjonsinformasjon. Dette er nødvendig da brudd kan medføre søksmål. Det er noe Onepiece Jump In måtte være klar over og måtte i hver enkel handlepose legge ved brosjyre som ga fullstendig informasjon rundt produktet de solgte.

USA blir nevnt som et land med store inngangsbarrierer knyttet mot statlige reguleringer. Det er ikke noe forskjell om selskapet er stor eller liten, for alle må gjennom den samme papirmølla og må følge reglene til de statene de ønsker å etablere sin virksomhet i.

Men det er ikke kun USA som blir nevnt under som barriere under statlige reguleringer. Siden selskapene er norske i denne avhandlingen er også eksport av varene en sentral del av bransjen de operer i "varehandel" hvor vi finner både Nina Skarra og Onepiece Jump In. Siden Norge ikke er med i EU-samarbeidet hvor det omfatter fri bevegelse av varer og tjenester i de øvrige nordiske landene, er det etter hovedregelen utenfor EØS-samarbeidet. I den sammenheng vil Norge som er et EØS-land fremstå som tredjeland i handelen med de øvrige landene i Norden og EU. Grensekryssende handel vil dermed møte på praktiske og regulatoriske barrierer. Siden Norge ikke er en del av EUs tollunion vil varer som sendes mellom Norge og EU tollklareres i motsetning til varer som fritt kan sirkulere mellom EU-landene. Det beskriver intervjuobjektene som et problem på følgende måte:

«En annen stor barriere vi møtte var at hovedlageret ikke kunne være her i landet, så vi måtte anskaffe oss et lager i Rotterdam. Det blir vanskelig for oss å sende til/fra Norge, siden Norge ikke er med i EU» (Intervjuobjekt 4).

«Siden Norge ikke er medlem av EU er det med vareflyten gjennom tollene grusomt. Vi skulle sette opp lager i Sverige på grunn av toll regler. Det ble for dyrt med alle de avgiftene. Dermed bestemte vi oss for å ha lager i London, noe vi gjør per i dag» (Intervjuobjekt 3).

Dermed ble Nina Skarra og Onepiece Jump In nødt til (på grunn av statlige reguleringer) å flytte sine hovedlager ut av landet for å slippe alt arbeidet og

kostandene rundt tolldeklarerering. Det gir bedriftene et bedre grunnlag for vareflyt, mindre rot og de kan dermed fritt bevege sine varer som de ønsker uten statlige inngrep.

### 5.3.3 Hvordan opplevde dere kulturelle utfordringer som en barriere?

De kulturelle normer for interaksjon påvirker måten forretningstransaksjoner blir gjort på, selv om alle parter kommuniserer på samme språk, med andre ord engelsk som har blitt internasjonalt akseptert som business språket. Det er mange andre elementer som kommer inn som kan bli sett på som kulturelle utfordringer som vi ønsker å ta en titt nærmere på. Seks av åtte bedrifter i vår avhandling har besvart med at de har møtt kulturelle utfordringer i søken på ekspansjon og det kan variere hva slags kulturelle utfordringer man møter på utefra hvor man ønsker å etablere seg.

Intervjuobjekt	JA	NEI
Intervjuobjekt 1	X	
Intervjuobjekt 2	X	
Intervjuobjekt 3	X	
Intervjuobjekt 4	X	
Intervjuobjekt 5		X
Intervjuobjekt 6	X	
Intervjuobjekt 7		X
Intervjuobjekt 8	X	

**Tabell 14:** Kulturelle utfordringer

Ved etablering i nye geografiske markeder går man inn i ulike kulturelle miljøer preget av ukjent språk og unike verdisystemer, oppfatninger og atferd. Man møter kunder og forretningspartnere som viser forskjellig livsstil, normer og forbruksatferd. Disse forskjellene påvirker alle dimensjoner av internasjonal business.

«Det er jo noen kulturer som er annerledes, mens noen er mer rigide. Noen kulturer

må man skape en relasjon til og møte de flere ganger før de kjøper noe. Noen har en relasjonsbundet business, mens i enkelte steder som i Norge er det formell businesskultur. Man må igjennom flere runder før man kommer i en posisjon i Østen og det blir fort barrierer med tanke på all den tiden det tar å knytte bånd til den enkelte» (Intervjuobjekt 2).

I USA har mange ledere fokuset rettet mot å gjøre forretninger først og la personlige relasjoner bygge på ettersom forretningsforholdet skapes (Black, Morrison, og Gregersen, 1999). I mange kulturer er denne rekkefølgen snudd om. Gesteland (2012) oppsummerer det slikt at Norge har en ”deal-focused” businesskultur mens landene som ligger mer øst for Norge har en type ”relationship-focused” businesskultur. Respondenten gir uttrykk for at man må knytte et bånd til den enkelte for å komme i handleposisjon samtidig som de fra Østen har en mer tilnærmet formalitet og er reserverte i sine forretninger, kontra de som har en ”deal focused” businesskultur som er uformelle. Det er ulike tilnærminger og direksjoner å gjøre business på.

«I England er det en del småting som at folk oppfører seg annerledes. Men siden vi er fra Norge ser vi ikke de store forskjellene i land som USA og England. For eksempel i England oppga flere sitt hjemme telefonnummer enn mobilnummer ved orde. I Tyskland var det en fjerdedel som ga riktig mobilnummer. De var redde for å gi informasjon om seg selv. Tyskerne er veldig annerledes så vi ble nødt til å ansatte en tysker tilslutt» (Intervjuobjekt 4).

Intervjuobjekt 4 ser ikke på det å gjøre forretning som noe problem med land som USA som har en ganske lik måte å drive business på som i Norge. England har mer moderat ”deal focused” businesskultur (Gesteland, 2012), som ikke er så ulikt som den i Norge og dermed ser man ikke den store forskjellen. Men det finnes andre forskjeller som å ikke oppgi personopplysninger som er ved tilfellet beskrevet ovenfor. Språk kan være en barriere som McCall og Hollenbeck (2002) har gjort forskning på. Globale ledere har funnet ut at det å lære språket var ofte den største barrieren for å arbeide på tvers av kultur. Selv om engelsk er det offisielle språket for internasjonal virksomhet, kan viktig informasjon gå tapt i oversettelsen. På samme måte kan forhandlerne som ikke snakker det lokale språket være en ulempe. Onepiece Jump In valgte å ansatte en tysker som kunne føre deres konsept i Tyskland videre,



slik at tyskere slapp å være skeptiske og tilbakeholdent. Det ga innbyggerne trygghet på at de kunne gjøre business med dem.

Det er ikke bare ved internasjonalisering at man finner kulturelle utfordringer, for de kan være tilstede forskjellige steder i landet.

«Ja, det er annerledes å drive i Stavanger/Bergen og Trondheim/Tromsø. Stavanger, Trondheim og Bergen er lukkede og der går det mye på bekjentskap, mens Oslo er mer åpen. Så de kulturelle utfordringene var der fra dag en og er fortsatt smålig der» (Intervjuobjekt 8).

I en studie utført av House et al. (2004) var deltakerne i studien av den oppfatning at det finnes regionale forskjeller i samfunnskultur og atferd i Norge. Utsagn fra bedriftsledere i ulike regioner ga tydelige eksempler på hvordan de oppfattet samarbeidet med partnere i andre regioner. Det kommer frem et par kulturkollisjoner som truer den forretningsmessige relasjon (Søderholm, 2010). Noen regioner er mer lukkede enn andre, det går mye på bekjentskap og nettverk, som tidligere har blitt nevnt som en barriere.

Både internasjonalt og nasjonalt finnes det kulturelle barrierer og det spiller ikke så stor rolle om man er en stor eller liten bedrift. Kultur er å betegne som menneskelig aktivitet i et samfunn med holdninger, verdier og normer som er rådende hos en viss gruppe mennesker.

#### **5.3.4 Hvordan opplevde dere konkurrenter som en barriere?**

Når selskaper går inn i nye markeder møter de lokale konkurrenter. Disse konkurrentene har kunnskap om lokale markeder som utenlandske selskaper kanskje ikke har. Bransjens konkurransenintensitet bestemmes av antall konkurrenter, hvor dyktige de er og hvor intensiv konkurransesituasjonen er. Vi ønsket å se om konkurrenter ga noe særlig motstand ved deres etablering. Som vi ser ut i fra tabellen har alle møtt konkurrenter i markedet de har etablert seg i.

Intervjuobjekt	JA	NEI
Intervjuobjekt 1	X	
Intervjuobjekt 2	X	
Intervjuobjekt 3	X	
Intervjuobjekt 4	X	
Intervjuobjekt 5	X	
Intervjuobjekt 6	X	
Intervjuobjekt 7	X	
Intervjuobjekt 8	X	

**Tabell 15:** Konkurrenter som barriere

Som Porters (1990) five forces også kalt femkraftsmodellen brukes til å vurdere attraktiviteten til en bransje for nye konkurrenter, skal vi se om bedriftene har vurdert trusler fra nye inntrengere og substitutter som beskrevet her:

«Det er enormt i den bransjen, klesbransjen. Der igjen det de sier; vi selge ikke klær, vi selger happy life style. Det hjelper ikke å ha med seg klærne og alt, men story man bygger rundt det. En storytelling og produkt og alt annet, men storytelling åpner dørene. Make people happy med cocktailglass og rosa traktor» (Intervjuobjekt 7).

Her ser vi at Moods of Norway er klar over inngangsbarrierer i form av mange konkurrenter. Her spiller de på sitt renommé ved at de har med seg sin historie ut og deler den med folket og sine traktorer og cocktailglass. Samtidig er det markedsvekst i motebransjen at man må lage sin egen plass og egen merkevare. Dermed blir interessekonflikten mindre dramatisk og det er som regel mindre attraktivt for de etablerte å bruke penger på å skvise de ut av markedet (Jakobsen og Lien, 2001).

Åpent Bakeri tok også i bruk midler som renommé ved å vise at de er differensierte i forhold til sine andre konkurrenter. Som vi ser fra sitatet er mange av deres kunder også deres konkurrenter ute i markedet. Ettersom åpent bakeri er et håndverksbedrift differensierer de seg ved å unngå maskinelle og unødige tilsetningsstoffer og har sine

egne lokaler hvor de både baker og har utsalgssteder. Dermed har ikke de sett så mye til sine konkurrenter, for deres konkurrenter ute i markedet er igjen deres kunder.

«Hvis vi ser på vårt salg og sammenligner det med de vi konkurrerer med så er det et par viktige forskjeller: Mange av våre konkurrenter er kaffebarer som selger bakervarer og sandwicher, mange av disse er kunder av oss og kjøper bakervarene og sandwichene av oss. Mange av våre konkurrenter er, som oss, bakerier som også selger kaffe. Det som skiller oss mest fra konkurrentene er at vi er 100 % en håndverksbedrift. Vi jukser ikke på noen måte, og produsere ferske varer hver dag. Det er bakervarer som står i fokus, ikke kaker. Av bakerier som kjører tilnærmet samme drift som oss, er det kun en av i Oslo. Alle de andre «jukser» i form av maskinell bruk eller unødvendige tilsetningsstoffer» (Intervjuobjekt 6).

Når det kommer til en kunnskapsbedrift som HR Prosjekt er det forbundet med lave ressursanskaffelseskostnader som er vanskelig å tvinge til rett fordi den mangler lite. En som mangler mye er enklere å skvise ut (Jakobsen og Lien, 2001). HR har også beveget seg litt etter hvor de har muligheten til å kunne ta prosjekter, samtidig som etablering ikke er kapitalkrevende og de har muligheten til å levere lavere enn sine konkurrenter som beskrevet:

«Det var og er en barriere. Vi konkurrerer mot store landsdekkende aktører, og de så på oss som trussel. Etter hvert gikk vi over fra Oslo til lenger øst og gikk på mindre kontrakter. Vi hadde ikke store overhead kostnader så vi kunne levere mye lavere» (Intervjuobjekt 8).

Det er ikke kun direkte konkurrenter som kan være en barriere, men også substitutter kan utgjøre fare for selskaper spesielt som leverer differensierte varer som hos Onepiece Jump In og Unikia. For konkurrentens produkter kan levere med et lavere prisnivå og høy inntjening, men samtidig så leverer de dårligere kvalitet.

«Vi har ikke direkte så mange konkurrenter, men møter stadig vekk på kopier av vårt varemerke. Vi har patent på designet og vi bruker juridisk bistand om vi finner noen kopi, dermed er det mange som trekker seg. Ingen annen konkurranse stort sett kun substitutter» (Intervjuobjekt 4).

«Konkurrenter har kopiert oss, men vi har et bedre tilbud enn konkurrentene. En aktør har gjerne mer enn en konkurrent, men det gjelder å være differensiert»  
(Intervjuobjekt 2).

Begge intervjuobjektene ser ikke på substitutter som en reel trussel og konkluderer med at de har et bedre tilbud og at patent på designet rydder veien unna for substitutter.

Uansett størrelse og bransje så er både konkurrenter og substitutter å finne i et marked, dermed gjelder det å finne seg en posisjon og ikke bli angrepet med aggressiv respons fra sine konkurrenter.

### 5.3.5 Hvordan opplevde dere markedsføring som en barriere?

Markedsførings evner er en forutsetning av ekspansjon (Vorhies, Harker, og Rao, 1999). Det bygger bekjentskap til bedriften og er med på å øke salget. Markedsføring er med andre ord all aktivitet som går ut på å skaffe kunder og defineres som oppgaven å skape, promotere og levere varer og tjenester til forbrukere og bedrifter.

Intervjuobjekt	JA	Nei
Intervjuobjekt 1		X
Intervjuobjekt 2		X
Intervjuobjekt 3		X
Intervjuobjekt 4		X
Intervjuobjekt 5		X
Intervjuobjekt 6		X
Intervjuobjekt 7		X
Intervjuobjekt 8		X

Tabell 16: Markedsføring som barriere

Tabellen ovenfor forteller oss at markedsføring ikke er en barriere for bedriftene. Det kommer av at det har blitt etablert flere nye kreative markedsføringskonsepter og innovative kommunikasjonsformer.

Sosiale medier blir hyppig brukt og muliggjør brukerskapt innhold, samskapning og informasjonsdeling i sosiale nettverk. Blogg er en plattform Netlife Research bruker hvor de deler sine faglige tanker og kunnskap om både smått og stort, smalt og bredt i bransjen, samtidig som de har en nasjonal kanal som står for mye av deres markedsføring. De slipper å bruke store summer på det. Med sosiale medier får man en målrettet markedsføring som gir en statistikk ingen andre kanaler kan gi. Spesielt ved en blogg har du muligheten til å håndtere innholdet og holde en løpende kommunikasjon, samtidig som man er tilstede.

«Ikke hatt så mye av markedsføring. Vi har en fagblogg og den type kanal som er nasjonale så har vi ingen behov for markedsføring» (Intervjuobjekt 5).

Når det kommer til motebransjen har Moods of Norway og Nina Skarra vært heldige med å få enorme PR omtaler som er en ubetalt kommunikasjon i form av omtale i aviser eller andre medier. Gjennom PR får man budskapet sitt ut ved å virke troverdig gjennom en tredjepart. For da blir informasjonen oppfattet som nøytral og vi tror mer på informasjonen gjennom PR, enn det reklame skulle tilsi (Kotler, 2008).

«Vi kjørte en veldig klar strategi som gikk ut på PR og den gikk jo kjempe bra, med massiv oppmerksomhet. Vi var på riktig sted til riktig tid og minglet sammen med kjendiser. Så vi har vært utrolig heldige der» (Intervjuobjekt 7).

«Den er bra, vi har vært heldige. I 2009 ble jeg plukket opp av et PR byrå i Paris. Fått mye gratis markedsføring og PR. Jeg jobbet tidligere i reklamebransjen. Jeg var bevisst på hvordan jeg skulle bygge opp en brand» (Intervjuobjekt 3).

Intervjuobjektene medgir at de har vært heldige med et godt gjennomtenkt og planlagt fremstøt som har vist seg å være svært effektivt for de. Moods of Norway har brukt kjendisfester og tilstedeværelse til å vise seg frem. Det er jo litt av deres strategi som vi har sett på tidligere å bygge opp et brand på et sted som var strategisk tiltenkt og

det var i nærheten av kjendiser som har et stort trøkk fra nyhetsbildet som omtalte Moods of Norway. Spesielt med den særegne kulturen de tok med seg fra Stryn var de nødt til å bli lagt merke til. Moods of Norway har kjørt en bevisst og klar strategi til å nå ut, uten å bruke store midler på markedsføring. Nina Skarra har blitt plukket opp av et spesielt PR byrå og har med sin kunnskap fra reklamebransjen vært klar over hvordan hun skulle bygge opp brand uten å måtte ty til store kostnader.

Vi finner også Onepiece Jump In under motebransjen som viser seg å være svært kostnadseffektive når det gjelder markedsføring. De har ikke hatt så mye PR omslag og har satset på ulike markedsføringsmetoder for å se hva som fungerer og ikke.

«Vi vet ikke helt hva som funker og ikke funker. Hvis det ikke fungerer så går vi over til noe annet. Målet med markedsføring er å bruke minst mulig og tjene mest mulig. Målet er å være kostnadseffektive når det gjelder markedsføring» (Intervjuobjekt 4).

Enkelte forskere hevder at små og mellomstore bedrifter tillegger formell planlegging med skriftlig nedtegnede planer mindre vekt, da det både er ressurs- og tidkrevende (Robinson og Pierce, 1984). Derfor reflekterer ikke mangel på skriftlig og formell planlegging i små og mellomstore bedrifter nødvendigvis mangel på strategisk bevissthet. For Onepiece Jump In sin del har ikke de noen selvskreven strategi på å markedsføre seg selv, men er strategisk bevisste på å være kostnadseffektive samt det å prøve ut hva som passer best for det markedet de inntre i.

For noen er markedsføring et veldig viktig redskap. For HR prosjekt har det vært et annet tilfelle.

«Vi har ligget under radaren hele veien, vi har ikke brukt penger på markedsføring. Vi har ikke blåst oss opp og ikke vært mye synlig i media. Vi har da sånn sett ikke fått store lyskastere og har dermed vokst i det stille, så konkurrenter ikke skal merke noe» (Intervjuobjekt 8).

Med tanke på at det er en kunnskapsbedrift har de tatt hensyn til sine konkurrenter og det å ikke bli møtt med aggressiv respons, har derfor prøvd å styre unna media for å vokse i det stille. Det er en bevisst strategi for å ikke bli angrepet og for å vinne prosjekter i det skjulte uten stor medieblest.

Det viser seg at markedsføring ikke er bekymringsverdig i hverken små eller store selskaper. Alle bedriftene har sin egen måte å fremtone seg på og har hatt en klar strategi på å holde kostandene lave ved markedsføring og heller satset på andre rimeligere media plattformer (PR og lignende).

### 5.3.6 Hvordan opplevde dere distribusjon som en barriere?

Distribusjon er en vital del for bedrifter. Det fører deres varer til nye geografiske områder. Fem av åtte bedrifter har møtt på barrierer i form av distribusjon og ut i fra tabellen gjelder dette alle fire små selskapene og Moods of Norway. Det benyttes ofte distributører av små bedrifter og bedrifter som er i en oppstartingsfase som mangler ressurser, erfaring og kompetanse for å internasjonalisere seg (Roos et al, 2013).

Intervjuobjekt	JA	NEI
Intervjuobjekt 1	X	
Intervjuobjekt 2	X	
Intervjuobjekt 3	X	
Intervjuobjekt 4	X	
Intervjuobjekt 5		X
Intervjuobjekt 6		X
Intervjuobjekt 7	X	
Intervjuobjekt 8		X

**Tabell 17:** Distribusjon som barriere

«Det er alltid en utfordring fordi det handler ikke om å få de største, men å få de riktige distribusjonspartnerne. Best match med de som har erfaring, nettverket og med de du vil oppnå organisasjonsstruktur med. Maktforholdet også er temmelig jamt. Det er slikt at de beste distributørene får flest henvendelser. Det er viktig å være klar over hvorfor man er annerledes enn de andre og hvilken posisjon du ønsker å foreta» (Intervjuobjekt 1).

Ved utvelgelse av en distributør er det vesentlig med en høyere kompetanse om distributører (Roos et al, 2013). For etablering og drift av egne distribusjonssystemer krever økonomiske muskler og lokal markedskunnskap (Fredriksen og Grønland, 2010). Det med å ha høy markedskunnskap og vitenskap rundt det å skaffe en distributør gir intervjuobjekt 1 uttrykk for. Det gjelder ikke å finne en distributør, men det gjelder å finne en som kan matche behovene til bedriften og føre deres varer frem til markedet som ikke selv selskapet har så mye kunnskap om. Mange distributører har et godt nettverk som kan bidra til å hjelpe selskapet frem. Som vi har sett på tidligere kan tollgrenser og regler variere fra land til land, og det kan fort skape problemer for selskaper som ønsker å føre sine varer frem til nye markeder som er tilfellet hos bedriften:

«Krevende, med tanke på toll regler når man skal sende ut varer. I Tyrkia har vi utfordringer akkurat nå, forbundet med det» (Intervjuobjekt 2).

Intervjuobjekt 2 møter utfordringer i Tyrkia i deres distribusjon av varer som kan sette en stopper for å føre varer inn i markedet. Igjen kommer det med at kunnskap er viktig for å redusere barrierene og å skjønne seg på de ulike sett med distribusjonsreglementene som varierer fra sted til sted som kan by på kostander man ikke var klar over.

«Det har vært mye kostnader relatert til distribusjon av varer, og det har vi i senere tid klart å gjøre noe med ved for eksempel å skaffe oss et hovedlager i Rotterdam, som var en fantastisk greie. Den andre startet vi i England, pga. skatteregler med tanke på distribusjon fra andre land. Vi har også i senere tid byttet distribusjonspartner fordi de andre var dyre» (Intervjuobjekt 4).

En direkte tilnærming av distribusjonspartner kommer med risiko og ressurskrevende prosess ved å utvelge distribusjonspartner (Roos et al, 2013). Med dette øker man også sine fortjenestemuligheter i langt større grad, men kun ved utvelgelse av en riktig partner som Onepiece Jump In foretok etter å ha først vært i kontakt med en høy kostbar partner.

Det er ikke kun små selskaper som møter utfordringer i distribusjonen, det samme



gjelder Moods of Norway som er den eneste av de mellomstore selskapene som møtte den type utfordring. Det kan være i form av at det er den eneste av de tre øvrige mellomstore selskapene som har ekspandert internasjonalt og er i varehandel bransjen som er ulikt fra IKT og kontorbransjen som har svart med at distribusjon er ”irrelevant” for de. Åpent bakeri kommer under bransjen varehandel og forteller:

«Vi distribuerer 99.9 % av produktene våre til Oslo, så ingen store utfordringer der».

Med det får vi en liten indikasjon på at distribusjon ikke er en barriere nasjonalt, men om man ønsker å føre varer internasjonalt byr det på problemer som vi har sett på tidligere i denne avhandlingen. Det hele er politisk aktivitet over de ulike tollreglene på distribusjonen og det er en barriere for små og mellomstore selskaper siden regler gjelder alle, uansett størrelsesomfang. Så fremt det er vareflyt over landegrenser vil man kunne møte på distribusjonsproblemer som fort blir en barriere for en bedrift.

«Ja, det vil jeg si siden vi ikke klarte å levere et par bestillinger på tide med tanke på distribusjonsproblemer. Vi er utenfor EU, med strenge toll regler, samtidig som det er mye politikk involvert inn i det også» (Intervjuobjekt 7).

### **5.3.7 Hvordan opplevde dere finansiering som en barriere?**

Når det kommer til de finansielle ressursene er disse helt avgjørende i ekspansjonsfasen i et nytt marked, og videre igjen i vekstfasen ettersom den voksende organisasjonen får økte behov. Behov kan være alt fra personell, system og planlegging hvor det øker gradvis ettersom foretaket utvikles. Foretakets suksess bygger på forretningsressursene som inkluderer i å bygge opp markedsandeler, kunderelasjoner og solide leverandørsystem som er særdeles viktig i de første stadiene. Det er viktig å ha nok finansiell kapital for å dekke disse behovene (Burns og Dewhurst, 1996). Som vi ser ut i fra tabellen er det både små og mellomstore foretak som møter barriere i form av få finansielle ressurser.

Intervjuobjekt	JA	NEI
Intervjuobjekt 1	X	
Intervjuobjekt 2	X	
Intervjuobjekt 3	X	
Intervjuobjekt 4		X
Intervjuobjekt 5	X	
Intervjuobjekt 6	X	
Intervjuobjekt 7	X	
Intervjuobjekt 8		X

**Tabell 18:** Finansiering som barriere

«Det vil jeg nok si er den største utfordringen. Alt koster penger og er marketing drevet. Alt i ekspansjonsfasen er i stor grad en stor utgiftspost. Produktet og posisjonering har noe å si, men har du ikke finansiering har du ikke så mye å gå på» (Intervjuobjekt 1).

Det reflekteres i svaret vi får fra intervjuobjektet at finansieringen dekker så mangt for finansielle kapitalressurser er alle økonomiske midler uansett kilde brukt til å starte og videreutvikle et foretak. Alt er pengedrevet og det resulterer i høye kostnader forbundet med ekspansjon som er viktig å ha i grunn. Det er sterkt behov tilknyttet til finansiell kapital, men lav adgang til det. Som Intervjuobjekt 2 nevner blir det fort et problem å vokse om man ikke har de finansielle ressursene ved sin side som Penrose (1995) bekrefter i sin studie. Når det gjelder å vokse finnes det imidlertid begrensninger. Deres evne til å tilpasse seg endringer er en begrensning. Penrose (1995) så på det som en intern kumulativ utviklingsprosess hvor ulike enheter i organisasjonen påvirkes og må tilpasses foretakets størrelse.

«De fleste gründer-selskaper har problemer med å vokse. Vi har jo ikke eksistert lenge og kan ikke utnytte de mulighetene til det fulle» (Intervjuobjekt 2).

Foretakets størrelse har betydning i den sammenheng, uansett størrelse har en bedrift vekstpotensialet. Vekst er ensbetydende med mer effektiv bruk av ressurser for

foretaket og økonomien som helhet. Som det sistnevnte er det å bruke økonomien effektivt veldig viktig spesielt for bedrifter med få finansielle ressurser som gir begrensninger. I visse omfang kan man investere og som intervjuobjekt 2 nevner blir ikke mulighetene utnyttet til det fulle for det kan være i sammenheng med at de finansielle ressursene ikke strekker til.

Mye tyder imidlertid på at små foretak har problemer med å komme i konkurranseposisjon på grunn av barrierer som mangel på kapital og likviditetsproblemer. Det er likevel ikke bare små bedrifter som har møtt på finansielle barrierer i søken på ekspansjon, det gjelder også de mellomstore bedriftene.

«Kjempestor! Det er veldig dyrt. Mye upfront før man ser resultatet. Skal man velge å gå for volum så er det store investeringskostnader tilknyttet det. Et marked som USA, hvor synlighet må være stor, der må penger punges for å bli synliggjort. Man må bygge sten for sten og man må være tilgjengelig der det skjer. Det er veldig dyrt» (Intervjuobjekt 7).

«Vi har ingen sterke eiere i ryggen. Vi har ikke så stor kasse og må gjøre ting steg for steg. Vi kunne ha rekruttert opp kjappere og holdt folk i arbeid samt tålt å ha færre prosjekter» (Intervjuobjekt 5).

Begge intervjuobjektene støtter det med å bygge opp sten for sten og det å ha fokus på stegene. De medgir at ekspansjon kan koste en god del penger, men det avhenger litt av hvor hardt man satser på ekspansjonen. Penrose (1959,1995) poengterte at det ikke finnes bevis for at de store foretakene har de største fordelene, men stordriftsfordeler vil kunne gi mer effektiv utnytting av spesialiserte tjenester allerede tilgjengelig som forskning, markedsføring og finansielt styre. Stor skala betyr at økt skala gir reduserte kostnader per enhet. Det Intervjuobjekt 7 nevner har en sammenheng med sistnevnte fordi det er store investeringskostnader bundet mot volum. Det er heller ikke slik at kun små bedrifter har lav investeringsgrad. Det tilfellet er å finne i mellomstore selskaper også hvor intervjuobjekt 5 oppgir at de ikke har sterke eiere i ryggen, ønsket at de rekrutterte opp kjappere og holdt folk i arbeid. Arbeidskraft er forbundet opp mot høye kostnader som blir omtalt som eksterne barrierer av Penrose (1995).

Ønskede scenarioer har ikke vært tilfellet for bedriftene da de finansielle ressursene ikke har vært tilstede.

Det er bedrifter som ikke har møtt på finansielle ressurser som barriere hvor vi finner en små og mellomstor bedrift. HR Prosjekt legger til «Egentlig ikke. 85 % av kostbasen er lønn, så finansiering har ikke vært en nevneverdig problemstilling. Vi har ikke de store kostnadene knyttet til det» (Intervjuobjekt 8).

Deres store kostnad er lønn siden de leverer konsulenttenester til selskaper og dermed ikke har store kostnader relatert til andre formål, samtidig som de vinner sine saker via offentlige portaler og slipper å bruke høye kostnader på markedsføring. Likevel har vi Onepiece Jump In som går under bransjen varehandel som selger hyppig varer og må som de andre bedriftene bruke sine finansielle ressurser på ulike områder, men tilfellet deres er noe annet. Grunnet høy andel nettsalg har de opparbeidet seg en positiv kontantstrøm. «Det har ikke vært en så stor barriere for oss. Vi hadde høyt volum på salg og kundene våres betalte med engang, så det er ikke noe kundefordringer bundet opp hos oss. Samt at vi har hatt bra kontantstrøm grunnet høy aktivitet på nettsalg» (Intervjuobjekt 4). Bedriften har utnyttet nettsalgets potensiale på en profitabel måte som har kommet til betydning for muligheten til å vokse. Penrose (1995) legger til at eksterne forhold som kan påvirke ekspansjon og vekst for foretak i en positiv retning er økt etterspørsel etter spesielle produkter. Deres innovative produkt ble en "boble" i Norge og dermed så selskapet seg nødt til å ekspandere, samtidig som de etablerte et varemerket som det viser seg at de har tjent med å ha.

### **5.3.8 Har bedriften møtt på noen utfordringer tilknyttet deres bedriftsstørrelse?**

I studiet til Penrose (1995) løsner hun på det med barrierer i form av bedriftsstørrelse for små og særlig de store foretakenes maktposisjon, samt tilgang på finansiering. Det er barrierer i form av patentrettigheter, vanskelig tilgang på kunnskap og teknologi, høye kostnader ved å gå inn på nye områder og problemer med å skaffe godt kvalifisert arbeidskraft. For spesielt store foretak er det å vise til deres interne styrke når det gjelder å takle ytre forhold en stor fordel med tanke på alle ressursene de besitter. Søkelyset på små og mellomstore foretak sine roller og plass i økonomien

kom i 1984 da Piore og Sable utga boken ”The second industrial divide”. Det ble rettet fokus mot små og mellomstore foretak sin økende betydning i økonomien. Som viktige jobbskapere, større fleksibilitet, mulighet for spesialisering, enklere tilgang til konkurransedyktige smale nisjer, økt produktivitet, innovative og tilpasningsdyktig er noen av fordelene ved å være små og mellomstor i bedriftsstørrelsen sammenlignet med store foretak (Piore og Sable 1984, Storey 1994). Her peker noen av de små bedriftene på deres utfordringer knyttet til bedriftsstørrelsen.

«Ja, det har klart masse å si. Det kan jo hende større bedrifter har andre barrierer siden de er store. Vi er små og fleksible. En stor bedrift vil ha mange avdelinger og lettere med å løse problemene de møter på underveis. Vi kommer i mange barrierer hele tiden i ulike markeder. Det fører med seg ulike utfordringer med tanke på at vi ikke har nok kapital, kulturelle utfordringer i andre land og må reise ned til et spesifikt sted for å bygge opp relasjonene. Finansiering er et stort problem som et småselskap. I forhold til implementering har man hverdagen full av barrierer. Men vi ser på det hele som spennende utfordringer som vi må løse på bra måte. Må møte på de, ellers blir det for enkelt å gjøre business» (Intervjuobjekt 2).

«Hvis det er en mindre bedrift, så har man muligheten til å reagere ekstremt fort. Må ikke ha åtte ledd for å få godkjenning på ting. Vi legger en beslutning der og da, men at vi ikke har store økonomiske muskler er det ikke å legge skjul på, samtidig som vi ikke får kommunisert varemerket vårt på en stor skala» (Intervjuobjekt 4).

Intervjuobjekt 2 og 4 som representerer Unikia og Onepiece Jump In er små når det kommer til bedriftsstørrelse og kommer med både fordeler og ulemper. Det med å være små i størrelsen har noen aktiviteter som er uegnet for store foretak, som for eksempel at de som krever raske tilpasninger til endrede forhold. Med andre ord: aktiviteter som krever fleksibilitet er en stor fordel for små bedrifter som har muligheten til å kunne tilpasse seg mye raskere i forhold til større bedrifter, hvor det krever mer tid. Adgangen til visse markeder er veldig grei slik at mange nykommere prøver seg, men det vil samtidig være mange som faller fra fordi de ikke lykkes. Til slutt er det bransjer hvor de små får mulighet til å etablere seg før de store rekker å kjøpe dem opp. Porter (1990) argumenterer for at små bedrifter foretar de fleste strategiske aktivitetene for å oppnå vekst over en lengre periode. Små bedrifter er

også utsatt for sterk konkurranse med mange andre bedrifter, slik at de tilpasser sine strategiske tilnærminger ofte og vokser dermed mer. Det med størrelse og små foretak reflekteres gjennom 14 empiriske studier også av Storey (1994), som kom frem til at nyetablerte foretak vokser raskt for å oppnå et minimum effektivitetsnivå. Etter det vokser foretakene i mindre grad, noe som kan ses i sammenheng med manglende motivasjon til å vokse videre. Det er relativt klart fra disse studiene at størrelse har betydning og at små foretak vokser mer enn store foretak for de har en høy motivasjonsfaktor. Som vi har sett på tidligere i denne avhandlingen når det kommer til hvorfor selskapet ønsket å ekspandere var det høye målsetninger og motivasjon. Likevel har bedriftene som er av små størrelse vanligvis et begrenset sett med ressurser. Et felles problem for små bedrifter er å oppnå tilstrekkelig tilgang på ressurser for å kunne sette nye ideer ut i live. Mellomstore selskaper derimot, har litt flere ressurser enn det små selskaper har fortalt:

«Ja og Nei. Vi er jo mellomstore, vi er ikke store akkurat. Vi er litt under radaren. Lettere for eksisterende store å skvise oss ut ved å legge ned prisen ytterligere. I vår bransje har vi et sterkt navn så de lokale kreftene hjelper oss. Vi må opp i en viss størrelse for å ikke møte på noen spesielt store barrierer» (Intervjuobjekt 5).

«Det varierer men det er slik at vekst koster. Fare med hurtigvekst er at du ikke får tatt med deg back office, rutiner og lignende. Det er noe vi sliter med i ekspansjon hvor våre rutiner og systemer ligger bak på. Mange undervurderer kostnader og kompetente ressurser så det bør man være obs på. Alt fra HR, økonomi til administrasjonskostnader» (Intervjuobjekt 8).

Bedriftene Netlife Research og HR prosjekt mener at de møter på utfordringer knyttet til deres bedriftsstørrelse i noe grad. De er ikke store, men de møter ikke store ressurs mangler som små selskaper oppgir. Det HR Prosjekt siterer til er at det krever tid og ressurser. Det kan ses i sammenheng med at de ikke er like fleksible som små selskaper hvor de fort kan tilpasse omgivelsene de ønsker. Det er ikke alltid lett å bevege seg inn i nye områder. Når man er av en viss størrelse tar det tid å ekspandere. Når man er små så er man mer smidig med korte beslutningslinjer. Et mindre foretak, med begrensede ressurser har større følsomhet overfor omgivelsene, det fører til begrensede muligheter for langsiktig planlegging. Jennings og Beaver (1997) hevder

at konkurransefortrinn i små og mellomstore foretak i større grad oppstår tilfeldig som et resultat av respons på spesifikke utfordringer i omgivelsene og ikke som et resultat av langsiktig strategisk planlegging. Små og mellomstore bedrifter har ikke så veldig stor hierarki og lange prosesser å gå før de tar et valg. Det er visse utfordringer knyttet de ulike størrelsene, samtidig som det er noen fordeler ved å være enten små eller mellomstor. Små bedrifter nevner spesielt ressurser som en utfordring mens mellomstore står midt imellom små og store som ikke finner de største utfordringene ved ressurser, men er utsatt fra konkurrenter som kan være solide og sterke. Det med å flytte på ressurser tar tid og kan føre til at man blir liggende bakpå, noe som ikke viser seg å være positivt i et nytt marked hvor de konkurrerer med andre sterke aktører.

### 5.3.9 Hvordan overkom bedriften barrierene?

Studiet fra Solberg (1997) introduserer begrepet industriens globalisering. Definerer som høye ”strukturelle” inngangsbarrierer med behov for betydelige investeringer som stordriftsfordeler, forskning og utvikling, og lignende. Mens tilgang til internasjonale markeder er relativt åpen, som gjør det ”lettere” å etablere en internasjonal virksomhet. Jo mer ressurser bedriften har som følge av strukturelle inngangsbarrierer, jo lettere vil det være å overkomme barrierer ved ekspansjon. Dermed er det viktig at man drar full utnyttelse av sine interne kilder som ressurser, tjenester, kunnskap samtidig som velviljen til ledelsen er der og at kompetansen deres blir brukt på riktig plass. Når det kommer til de eksterne kildene er det spesielt viktig å ha rom for diversifisering og det å være innovative som fører til økt etterspørsel etter produkter. Det er en ”vedtatt sannhet” at uten tilpasning til det lokale marked vil bedriften ikke få gjennomslag. Men ingen sannheter uten modifikasjoner. Dette er i høy grad tilfelle for beslutningen om å tilpasse seg til hvert enkelt marked.

«Største barrieren var nettverket. Så vi synliggjorde oss sterkere og rekrutterte i lokale nettverk for å komme tettere inn på it miljøene. Vi har hatt tre – fire frokostseminarer hvor vi forteller om hvordan vi jobber, mye for å gjøre oss kjent spesielt i de faglige miljøene for å redusere barrierene» (Intervjuobjekt 5).

Intervjuobjekt 5 benevner det med å tilpasse seg og komme tettere innpå miljøene man ønsker å komme inn i. Gjøre seg kjent og legge frem en historie som gir de en bemerkelse av at de eksisterer. Siden de er innen IKT bransjen og jobber med konsulentvirksomhet er det å få en annerkjennelse en viktig del av bransjen og det er en ressurs de måtte jobbe med. O'Farell og Hitchens (1988) hevder at foretak som evner å identifisere nøkkelkriteriet for å konkurrere i et visst segment, som for eksempel design og service, kan videre bygge konkurransefortrinn på disse kriteriene vil ha muligheter til å vokse siden de fokuserer på å levere noe kunden ønsker. I dette tilfellet finner vi Netlife Research som leverer både design, service og identifiserer sine nøkkelkriterier. De jobber for å overkomme barrierer som å bygge opp sin identitet. Ettersom de ser på nettverk som sin største barriere er det dermed viktig å spille på å identifisere seg selv ute i markedet. HR Prosjekt var også i nettverkene og holdt et godt øye med sine konkurrenter. Hvor Netlife Research var frempå og identifiserte sine konkurransefortrinn var HR Prosjekt litt tilbakeholdent. HR Prosjekt operer i en kontorbransje og må vinne prosjekter som blir lagt ut på anbud for å unngå at store bedrifter bruker sine enorme ressurser på å skvise de ut. HR Prosjekt har overkommet barriere ved å bygge opp lokale ressurser i det stille når de har ekspandert.

«Det var en strevende prosess. Sakte, men sikkert bygget vi opp lokale ressurser. Nettverkene vi brukte var lukket for å holde aktørene unna. Vårt nettverk er lokale folk i området. Vi var obs på hva som rørte seg i nettverkene og kunne vurdere risiko og hvilke posisjon vi skulle ta i de ulike markedene» (Intervjuobjekt 8).

HR Prosjekt har også vært markedsbevisste, vurdert risiko og posisjon i forhold til hvilke marked de ønsket å ekspandere til. Det å analysere markedet og ikke foreta forhåndsregler har vært tilfellet hos Scandiderma også. De vektla sine egne egenskaper på hvor unike og differensierte de var. Siden de er i kosmetikkbransjen som er utsatt for mye konkurranse er det særdeles viktig å sette seg opp mot sine konkurrenter og få frem egenskaper som ikke er å finne ved andre, ved å ha for eksempel et differensiert produkt.

«For det første, la vi et godt stykke arbeid bak det og foretok en analyse på hvor vi vektla våre egenskaper og så på hvor unike eller differensierte vi var i forhold til våre



konkurrenter. Det ble gjort mye research i forhold til konkurrenter, markedsføring og distribusjon. Vi må vise til de distributørene vi ønsker å samarbeide med hva nytt vi fører med oss. Når det kommer til finansiering så vet jeg ikke om vi er i den riktige posisjon for øyeblikket og det er en barriere vi har slitt med å overkomme. Vi kan ikke si at vi har en pose full av penger. Den jobber vi hver dag med for å overkomme» (Intervjuobjekt 1).

Scandiderma har lagt vekt på foretakets interne og eksterne ressurser, og deres evne til å organisere ressurser og tjenester på nye og mer effektive måter for å tilpasse seg de muligheter og barrierene som oppstår. Viktig poeng å trekke ut fra Smallbone, North og Leigh sine studier (1993, 1995) er at små bedrifter i større grad enn andre differensierer sine produkter og etablerer nisjeposisjoner i markedet. Dette bidrar til at de konkurrerer mer på produkt og mindre grad på pris for eksempel. Scandiderma spiller på sine styrker og bruker de ressursene som er gode og midt i det hele er det å søke seg frem til å markedsføre seg riktig med gode markedsføringskanaler. Å bruke pålitelige distributører er svært viktig. Man ønsker å bruke de få pengene man har effektivt. Intervjuobjekt 1 nevner spesielt finansiering som barriere som de enda ikke har klart å overkomme, men når man etablerer seg i nye markeder er det bundet opp mot store inngangskostander og det tar tid før man ser lønnsomhet. Onepiece Jump In beskriver det å overkomme barrierer på følgende måte:

«Det er å gjøre mest mulig research, også søker vi hjelp fra store selskaper som PWC, Deloitte og slikt når det kommer til skatteregler og lignende. Vi leser opp mye og ser mye på de ulike agentene» (Intervjuobjekt 4).

Intervjuobjekt 4 gjør mye søk før de inntreer i nye geografiske markeder. De benytter seg mye av ekstern hjelp for å få kunnskap på områder som de ikke har nok kunnskap om. Små bedrifter har ikke tilstrekkelig tilgang på ressurser for å kunne sette nye ideer ut ”i live” for å kunne ekspandere. Jarillo (1989) viser til resultater fra hans studier at raskt voksende foretak benytter eksterne ressurser som kunnskap i langt større grad enn sine konkurrenter. Evnen til å utnytte eksterne ressurser er som et kompliment til de interne av helt sentral betydning for små foretak. For det tar tid å bygge opp kunnskap. ekstern hjelp gir veiledning og råd innenfor områder man ikke selv er klar over ved inntreden i nye markeder.

## 5.4 Kapabiliteter

Når vi skal gå nærmere inn på kapabiliteter tar vi for oss de verdifulle koblingene mellom fysiske ressurser og personers kompetanse. Vi skal se på de evnene selve bedriften besitter og hvordan de har tatt bruk av sine kapabiliteter. Som, hvor mange ble involvert i ekspansjonsprosessen og hvor mye arbeid og tid det krevde. Hvordan de utnyttet intern kompetanse og ressursutnyttelse i form av ansatte, kapitalen de har og hvorledes nettverket ble brukt. Tilslutt skal vi se på de kapabilitetene som er mest attraktive for en organisasjon. Det dreier seg om de ressursene som har blitt aktivt brukt i ekspansjonen som fornyer eksistensgrunnlaget til bedriften og sikrer den fremtidige konkurranseevnen (Borch, Rasmussen og Madsen, 2005).

### 5.4.1 Hvor mange fra bedriften ble involvert og hvor mye arbeid og tid krevde ekspansjon?

Kapabiliteter har en nøkkelrolle til ledelsen i et selskap for å få en passende tilpasning, integrering, omplassering av interne/eksterne organisasjonsmessige kunnskaper, ressurser og funksjonell kompetanse for å løse raskt skiftende omgivelser. Det med hvor mange som blir involvert i ekspansjon gir en indikasjon på hvordan ressursene blir brukt.

«Det var mer eller mindre alle i bedriften. Stort sett styre og administrasjonen som har styrt det meste, men alle har bidratt til selve ekspansjon som har jobbet med ulike ting som daglig ledelse, forretningsutvikling osv.» (Intervjuobjekt 1).

Her får vi med oss at mer eller mindre er alle i bedriften med på prosessen. Scandiderma er en liten bedrift og har tatt i bruk funksjonell arbeidskompetanse hvor alle har vært delaktive i ulike problemstillinger som dukker opp for en bedrift i en ekspansjonsfase. Vi ser at det meste skjer fra styrets hold og administrasjonen som er selve kjernen i prosessen, men det er ikke bare der det stopper for alle må bidra for å dra nytte av de få ressursene de har på å ekspandere. Scandiderma er ikke alene om at hele bedriften har vært involvert i prosessen, for det gjelder også Nina Skarra. Intervjuobjekt 3 nevner at selv investorer har vært med å skyte organisasjonen fremover ved å planlegge områder de har ønsket å investere sine penger i. Investorene

har fungert som en kapasitet til å fornye kompetanse for å oppnå bedriftens hurtig skiftende eksterne omgivelser. Intervjuobjekt 3 gir inntrykk for at styret de i utgangspunktet hadde var for lite aktivt og i en så liten bedrift er konseptet med en evne et sett av rutiner. Rutiner innebærer utførelsen av aktiviteter til å utgjøre kapasitet, og for at noe skal kvalifiseres som en evne må det fungere på en pålitelig måte (Capron og Mitchell, 1998). Siden en liten bedrift allerede besitter få ressurser ble Nina Skarra nødt til å skaffe et nytt styre med både kompetanse og dominans for at hele organisasjonen skulle bidra på en positiv måte. Med tanke på at styret er den som leder selve foretaket må en ha motivasjon til å vokse og involvere seg i alle prosessene til bedriften.

«Alle i hele bedriften har vært involvert. Vi har hatt eiere som har vært del aktive. Investorer som henter flere investorer, som er med på å planlegge områder vi skal inn i. Styret, de har vært lite aktive, dessverre. Til slutt fikk vi hentet inn nytt styret med kompetanse og dominansen som fikk til endringer som var nyttige» (Intervjuobjekt 3).

Det er ikke slik at alle i bedriften er involvert i ekspansjonsprosessen. Intervjuobjekt 5 medgir at det er selve ledergruppen og styret som jobbet med ekspansjon og førte den ut. Det vil si at det er begrenset antall personer som er en del av aktiviteter rundt ekspansjon. Det samme gir Intervjuobjekt 6 inntrykk for hvor det kun er administrasjonen som tar seg av ekspansjonsprosessen.

«Ledergruppen og styret som har lagt ned fast strategi og ledergruppen har fulgt det opp, markedsført og promotert til det segmentet de ønsket» (Intervjuobjekt 5).

«To avdelinger (administrasjon fra begge bedriftene som har gått sammen), i hovedsak er det snakk om 6 personer» (Intervjuobjekt 6).

Det er forskjellige strukturer i ulike bedrifter og det får vi frem her. Det som skiller Intervjuobjekt 1 og 3 fra Intervjuobjekt 5 og 6 er at det er bedrifter som er små. Her spiller ikke bransje så stor rolle, men selve størrelsen på selskapet utgjør at det er flere ressurser i de mellomstore enn i de små. I begge formene for størrelse er det styret og ledelsen som tar ansvaret for selve ekspansjon, men når det kommer til involvering av

selve ekspansjonsprosessen inkluderer små bedrifter alle i hele organisasjonen til å ekspandere. I mellomstore bedrifter er det spesielt administrasjon, ledelse og styret som sitter og arbeider med ekspansjonsprosessen. Som Intervjuobjekt 1 nevner har ulike personer i bedriften tatt seg for «daglig ledelse, forretningsutvikling osv.» som et bidrag til ekspansjon. Det intervjuobjekt 5 gir uttrykk for er at det er selve ledelsesgruppen som arbeider med ekspansjon, «ledergruppen har fulgt det opp, markedsført og promotert til det segmentet de ønsket».

Når det gjelder hvor mange fra bedriften som blir involvert i en ekspansjonsprosess har vi sett at det kan variere i forhold til bedriftsstørrelse. Neste blir å se hvor mye arbeid og tid ekspansjonen krevde, med andre ord: se på planleggingen til bedriftene. God planlegging krever god innsikt. En av hovedutfordringene til små og mellomstore bedrifter er at de ikke har den nødvendige erfaringen eller markedsinnsikten for å danne et realistisk grunnlag. Dermed vil man risikere at tilfeldigheter vil avgjøre strategiutviklingen til denne type bedrifter (Wiedersheim-Paul, Olsson og Welch, 1978). Det betyr nødvendigvis ikke at tilfeldige hendelser er negativt for bedriften. Intervjuobjekt 2 legger til når det gjelder spørsmålet, hvor mye arbeid og tid det krevde:

«Vi jobber på en strategi som heter lean innovasjon, med test og kaster oss ut i. Sist var å melde oss på internasjonale messer og det tok oss ca. 3 måneder. Det er ikke vanlig at det går så fort å få til slikt, men vi maste oss frem. Når det gjelder nye markeder kan det fort ta minst 12 måneder og mer» (Intervjuobjekt 2).

Lean innovasjon er en smidig oppstart som kan hjelpe til med å komme raskere i gang ved at man når kundene og de tester ut det man eventuelt har utviklet. Unikia er en varehandelbedrift som selger innovative produkter så dette er en fin måte å komme seg til internasjonale messer på. Derfra kan de videre vurdere om det er noe kundene synes er spennende eller ikke.

Det er ikke slik at alle små og mellomstore bedrifter legger vekt på den type strategi. For Intervjuobjekt 4, som også er liten i bedriftsstørrelse, nevner det med at de utførte en god del søk før de valgte å etablere seg.

«Vi begynte i begynnelsen av januar å planlegge utflukt til Australia og det var først i midten av mars at en av hovedmennene dro ned til Australia. Vi utførte en god del

research og satte opp byråkratiske strukturer i foretaket før reisen. Også gjaldt det å løpe rundt i Australia, når man først var der nede. 17. Juli åpnet vi vår første butikk i Sydney. Da var vi i gang sånn sett. Vi hadde en god del produkter ute i en del butikker og lignende, samtidig som vår fysiske butikk stod klar. Det tok vel snaue syv måneder» (Intervjuobjekt 4).

Det er med strategisk bevissthet at bedriftene aktivt foretar informasjonsinnhenting og bruker det som grunnlag til å evaluere alternative strategier og velger deretter den retningen de ønsker å gå inn i. Strategisk planlegging og da spesielt den mer formelle planleggingen, krever ressurser som mange bedrifter ikke nødvendigvis har og bidrar til å bygge opp byråkratiske strukturer i organisasjonen (Schrader, Taylor og Dalton, 1984). Når det kommer til byråkratiske strukturer nevner intervjuobjekt 4 at etter planlegging bestemte de seg for at en hovedmann skulle ned til Australia og bygge opp organisasjonen derfra. Tilstedeværelse er viktig, spesielt i form av internasjonalt ekspansjon som er langt fra hjemme, som nevnt tidligere i avhandlingen.

Når det kommer til tid så har intervjuobjekt 2 nevnt at det tar i underkant av 12 måneder å ekspandere til nye markeder, mens intervjuobjekt 4 nevner at det sist tok syv måneder. Det er en langvarig prosess som tar tid. Det samme nevner Intervjuobjekt 8 og 7 hvor det har tatt ca. 1 til 1 ½ år å få på plass foretaket i nye geografiske markeder.

«Det er litt ulikt fra bransje til bransje. I dette selskapet tar det fort 1 ½ år og det tar tid å finne riktige mennesker» (Intervjuobjekt 8).

«Planlegging og de innledende fasene tar lang tid. Når vi skulle etablere oss så var vi avhengig av markedet vi gikk inn i og hvilke stater vi valgte når det gjelder ekspansjon til USA. Lover og regler i forhold til de ulike statene og lignende. Vi brukte et år på selve prosessen og resultatet ble til slutt etablering» (Intervjuobjekt 7).

Det med arbeid og tid som kreves før en ekspansjon finner sted er langvarig. Det å sette seg inn i nye markeder og planlegge det trinn for trinn er en utfordring i seg selv. For å overkomme barrierene man møter på er det viktig at man er i stand til å posisjonere seg slik at de ikke blir for belastende. Intervjuobjekt 2 nevner at de bruker

en strategi som går utpå lean innovasjon, men siden det er en innovativ selskap er de tjent med å foreta undersøkelser som er basert på virkelige kundehenvendelser som ved den messen de deltok på i Sveits. Derfra kan de vurderer markedspotensialet for sine produkter og ekspandere. Det begynner først med en tilfeldig, ikke planlagt strategi for å utvikle seg til å bli strategisk bevisst. I en undersøkelse blant små og mellomstore bedrifter finner Ogunmokun og Tang (2012) at bedrifter som utfører konkrete planleggingsaktiviteter som å innhente informasjon, sette mål og utvikle aktivitetsplan gjennomgående kan vise til bedre resultater enn dem som ikke gjennomfører slike aktiviteter. Både små og mellomstore bedrifter er aktive med å planlegge og legger et godt stykke arbeid i det med å innhente informasjon uansett hvilken bransje de måtte være innenfor og normert tid før ekspansjon trer i kraft. Det er ca. et år ekspansjonsprosessen trenger ut i fra det intervjuobjektene har erfart, selvfølgelig kan det variere, men gjennomsnittlig tar det minst et år pluss/minus.

#### **5.4.2 Hvordan har bedriftens kapabiliteter blitt utnyttet?**

Kapabiliteter er interne bedriftsegenskaper som gjør bedriften i stand til å koordinere og utnytte sine øvrige ressurser (Barney, 2002). Det er i tråd med Penrose (1959) sin oppfatning om at det er evnen til å utnytte ressursene som er avgjørende. For et foretak slik Penrose (1959) så det, er omkranset av produktive ressurser og dens hovedoppgave er å utnytte de interne ressursene på en mest mulig profitabel måte. Hvordan bedriftene har dratt nytte av sine kapabiliteter er av interesse når det kommer til den interne kompetansen, nettverk og ressursutnyttelse. For de som har tilgang på unike ressurser eller evner til å kombinere ressurser på en unik og effektiv måte vil kunne prestere bedre enn sine konkurrenter (Barney, 1991).

Ved å dra nytte av foretakets interne kompetanse og evner kan det komme til gode for å organisere ressurser og tjenester på nye og mer effektive måter slik at de tilpasser seg de muligheter og barrierer som oppstår. Erfaring og kompetanse i selve bedriften er deres beste beredskap og det må utnyttes som en av intervjuobjektene er inne på «Det må utnyttes mer enn som så og maksimalt» (Intervjuobjekt 1). Det nevnes at det må maksimalt utnyttes, for deres største evner er internt. Mens intervjuobjekt 2 er inne på det med at alle må bidra «Alle må bidra» (Intervjuobjekt 2) som er en liten

bedrift hvor all kunnskap og erfaring er verdt å dra nytte av. En annen beskriver det slik: «Vi bruker bevisst det. Når vi bryter inn må vi presse og komme innpå kundene for å vise at vi er de beste. Vi bruker alle på kontoret godt» (Intervjuobjekt 5). Det er en bevisst måte å dra nytte av sine ressurser på, hvor de interne ressursene er bedriftens største styrker. For å komme innpå kundene og vise til deres konkurransefortrinn er alle på kontoret med på å fremme deres unike ressurser samt evnen til å kombinere disse på en mest mulig effektiv måte. Det legges vekt på betydningen av å tilpasse foretakets indre kjernekompetanse til foretakets omgivelser.

Når det kommer til ressursutnyttelse har Foss og Eriksen (1995) påpekt at ressurser kan være både målbare (fysisk kapital) og ikke målbare (menneskelig kapital). Vi har hovedfokus på begge, ressurser er kilden til bedriftenes kapabiliteter, og kapabiliteter er den viktigste kilden til konkurransefortrinn (Grant, 1991). Høy utnyttelse av sine primære ressurser blir det uttalt følgende om: «Kapital har vi høy utnyttelse av og får utrolig mye ut av det lille vi har. Når det kommer til de ansatte har vi klart å utnytte deres kvaliteter maksimalt» (Intervjuobjekt 1). Kapitalutnyttelse har blitt utnyttet i høy grad. Ekspansjon fører med seg høye inngangskostnader, men de blir brukt på en fornuftig måte. Det samme gjelder når det kommer til de ansatte. De er ikke alene om dette for intervjuobjekt 2 legger til at ressursene «blir utnyttet til det ekstreme». Små bedrifter som har få ressurser fra før av, som nevnt tidligere må være i stand til å kunne utnytte det lille de har maksimalt. Det samme gjelder også de mellomstore selskapene hvor den ene intervjuobjektet sier «ja» (Intervjuobjekt 5) og den andre at ressursene har blitt utnyttet godt ved hjelp av ”gode investorer” (Intervjuobjekt 7).

Hvis vi ser nærmere på et nettverk blir dens egne ressurser og kompetanse delt mellom medlemmene og forsterkes gjennom felles læringsprosesser i nettverket. Prosesser en bedrift kan bruke for å utnytte verdifulle ressurser (Newbert, 2007). Selv om ressurser er viktige for en bedrifts konkurransefortrinn, er de utilstrekkelige alene. For å høste over normal avkastning trenger et foretak å inneha rutiner, eller nettverk av relasjoner der ressurser kan bli koordinert eller distribuert (Newbert, 2007). Selve nettverket er noe bedriften selv har bygget opp og er en evne til å koble seg til andre og skape forbindelser til eksterne aktører. Kapabiliteter kan kombineres og utvikles på spesialiserte områder som kan gi en bedriftsspesiell strategiske fordeler (Tecce et al,

1997). Det får vi reflektert gjennom våre intervjuobjekter «Vi bruker nettverket til alt hele tiden» (Intervjuobjekt 4) og «Prøver å benytte oss godt av det, spesielt i Norge har vi godt med nettverk. Det vi har internasjonalt bruker vi til det fulle. I Spania for øyeblikket bruker vi vårt nettverk til å oversette og hjelpe til med å bygge opp organisasjonen» (Intervjuobjekt 2). Nettverk blir mye brukt og er en ressurs de fleste drar fullt nytte av. «Forsøkt å aktivere alle nettverk. Alle som har en plan med Bergen å gjøre, tidligere partnere osv.» (Intervjuobjekt 5). Nettverk viser seg å være en ressurs som er godt brukt og som vi har sett tidligere under barrierer, er nettverk en barriere som de fleste bedrifter møter på.

Hvordan bedriftene har utnyttet sine kapabiliteter vil være i stor grad etter det respondentene har svart. De har dratt full nytte av den interne kompetansen, ressursutnyttelse i form av de ansatte og kapitalen de har til rådighet og nettverket de operer i. Det er ingen store forskjeller i små og mellomstore selskaper når det kommer til å utnytte sine kapabiliteter og heller ikke bransje. Siden alle selskapene utnyttet godt av sine kapabiliteter, gikk vi enda litt nærmere på tema og ba respondentene gjøre rede for om bedriften kunne ha utnyttet kapabilitetene enda bedre. Følgende ble det gjort rede for:

«Vet ikke. Det kunne ha vært i første fasen med en brennende sjel. Vi har ikke så mange dedikerte selgere hos oss og vi har jobbet mye isolert med Bergen og Oslo, hver for seg. Vi kunne ha solgt mer i Bergen for eksempel og flyttet folk over ved behov. Salg og kundesiden må vi bli litt bedre på. Jeg tror vi kunne ha vært flinkere til å ha en felles kraft til å gå ut i Bergen. Vi burde ha enda mer støtte fra Oslo på salg og kontrakter. Dra opp kunder og ha et bedre samarbeid» (Intervjuobjekt 5). Det blir satt spørsmålsteget rundt det interne og ressursutnyttelse av de ansatte som kunne ha blitt bedre utnyttet. Ved to salgskontorer blir det litt delt fokus, det har også litt å gjøre med hvor den største arbeidskraften sitter som nok i denne sammenheng er i Oslo.

Noe av de samme problemene berører også Unikia som kunne ha utnyttet intern kompetanse og sine ressurser bedre.

«Vi har tusenvis av forbedringsmuligheter. Vi kunne ha koordinert bedre og prioritert riktig med folk og sted. Byttet kompetanse mot det som er bedre. Vi har ikke mye kapital å gå på. Vi kan gjøre noe med ansatte og bruke de mer og gjøre de mer



produktive. Nettverk bygger vi hver dag og utnytter det til de grader» (Intervjuobjekt 2).

Hos HR Prosjekt er det andre ting det blir stilt spørsmålsteget ved. Det med å ha bygget opp nettverk tidlig i ekspansjonsfasen hadde de vært tjent med.

«Kanskje vi burde brukt mer tid på å bygge nettverk i forkant. Du blir veldig sårbar med tanke på at du jobber ut i fra hva kunden trenger til enhver tid. Kunden kan kreve ulike ting, da har vi plutselig ikke de ressursene de etterspør. Det hadde vært bra med god nettverk i oppstartsfasen» (Intervjuobjekt 8).

Ulike bedrifter har ulike sett med kapabiliteter de kunne ønske ble bedre utnyttet. Vi har fått inntrykk av at bedriftene tar seg godt nytte av de ressursene de besitter, men det er forberedningspotensialet og de kunne utnytte bedriftens kapabiliteter enda bedre enn det de allerede har gjort.

## 5.5 Erfaring

Tilslutt skal vi se på hvilke erfaringer våre respondenter har høstet fra ekspansjon. Det er en stor variasjon i hvilken erfaring de ulike bedriftene har med ekspansjon, det forbundet med ulike faktorer.

Det var først naturlig å spørre om hvordan bedriften vurderer gjennomføringen av ekspansjon og hvilke tiltak som er viktig for å lykkes. I tillegg, hvordan ekspansjon har generert i inntekter. Her er noen utdrag til gjennomføringen av ekspansjon:

«Det har vært tydelig fra lederne, det står i strategien vår. Den har vært upåklagelig. Man har funnet mange fleksible løsninger for å ekspandere. Konsulentene har tatt på seg arbeidsoppgaver som er mer enn det som kreves til daglig for å lykkes med arbeidet deres» (Intervjuobjekt 8).

Et annet eksempel:

«Kanskje 6 fra en skala på 1-10. Jeg tror vi har fått til mye mer av ekspansjon enn hva andre selskaper på vår størrelse og kapital har klart» (Intervjuobjekt 2).

Bedriftene ser ut til å være tilfreds med gjennomføringen av ekspansjon. Mye arbeid som har blitt lagt bak ekspansjon blir nevnt. Intervjuobjekt 2 går nærmere inn på at de besitter få ressurser, men allikevel har de kommet seg godt ut. Det har vi sett på tidligere i denne avhandlingen når det gjelder ressursbruk, at den har blitt utnyttet til de grader. Det er noe som kommer frem igjen, da det er kapabilitetene som er det viktigste en bedrift besitter og dermed er det viktig å dra fullt nytte av de.

Med tanke på at gjennomføringen av ekspansjon har vist seg å være positivt, er det forbundet med tiltak som har medført til at ekspansjon har gått i den positive retningen. For at ekspansjon skal vise seg å være kraftfull er det viktig å forstå markedet, segmentene og gjøre en god del søk på det. Samtidig gjelder det å være fokusert på kulturforskjeller slik at det ikke blir en barriere i søken på ekspansjon. Det samme gjelder økonomi. Som vi har sett under kapittel som omhandler kapabiliteter i denne avhandlingen er styrker særdeles viktig for det er med på å kartlegge hva bedriften besitter og ikke, og vil dermed redusere risikoen. Det blir beskrevet slikt:

«Man må forstå forarbeidet sitt, kulturforskjellene, tilstedeværelse, nærvær og sist, men ikke minst må økonomien ligge til grunn» (Intervjuobjekt 7).

«Viktig å ha en god forståelse av det markedet og segmentet du ønsker deg inn i, og ha fokus på at markedet skal tilføye noe nytt. Komme med styrkene og hvilke fallgruver som ligger der og redusere nok risiko. Være klar over styrkene man har i forhold til de andre er avgjørende» (Intervjuobjekt 1).

Generering av inntekter og hvor lang tid det tar før man ser lønnsomheten av ekspansjonen legger intervjuobjekt 8 til: «Vi har tjent penger hele veien. Vi har ikke tjent de pengene som vi hadde som mål, på grunn av at ekspansjonen har kostet mer enn man hadde vurdert på forhånd, men vi har tjent hele veien og så lønnsomheten først etter ca. et år og seks måneder» (intervjuobjekt 8). Inntektene har vært der siden ekspansjon ble utført, men som tidligere omtalt i avhandlingen er det store kostnader bundet til ekspansjon og gir ikke avkastning før etter en stund som i dette tilfellet er ett år og seks måneder. Det samme gjelder også Scandiderma hvor intervjuobjekt 1 legger til: "Ekspansjon har generert i økte inntekter, men tidlig i ekspansjonsfasen var

det litt tøft. Med tanke på at det var høye kostnader bundet til ekspansjon og ikke den lønnsomheten vi så først for oss ca. to år senere” (Intervjuobjekt 1).

I det hele så ser vi at ekspansjon fører med seg økte inntekter. En positiv avkastning på selve prosessen er ikke der fra første stund, så det må beregnes ca. 18 til 24 måneder før det viser seg å være lønnsomt.

Når det kommer til det hele er ekspansjon en opplevelse i seg selv, hvor utrolig mye arbeid, tid og krefter er med i prosessen. Denne opplevelsen kan fort bli en vekker med tanke på at man lærer utrolig mye om seg selv og ikke minst markedet og aktørene. Til spørsmålet knyttet til opplevelser med ekspansjon fikk vi følgende svar:

«Vi har lært utrolig mye av det. Når vi skal ekspandere inn i nye områder, etter hvert, vet vi hvilke ting vi skal ha på plass som det med riktige CEO, salgspersoner og bruke nettverket på rett sted til rett tid» (Intervjuobjekt 3).

«Veldig bra, vi som firma har holdt ut i 13 år. Vi ville gjøre noe nytt og annerledes. Bra for hele miljøet» (Intervjuobjekt 5).

Opplevelsen i seg selv blir beskrevet som veldig bra, noe nytt og annerledes som kan være bra for miljøet, samt at litt forandring fryder. Ekspansjon er jo tilflukt til nye geografiske markeder og det viser seg å være noe utrolig lærerikt hvor man blir oppmerksom på det man bør ta ekstra tak i ved en senere anledning som intervjuobjekt 3 nevner. Ved en senere anledning er man en opplevelse rikere og er bedre rustet til å ta fatt på oppgaver og overkomme de barrierene man tidligere støtet på.

Når det kommer til erfaring er det både positive og negative sider ved hele ekspansjonsprosessen. Når det kommer til det positive blir følgende sagt:

«Ekspansjonen har vært et felles prosjekt. Gjøre noe annet enn det daglige. Litt spennende, selv om markedet er nært. Du blir kjent med et regionalt marked på en annen måte» (Intervjuobjekt 5).

«Møter ekstremt mange mennesker over hele verden. Løper rundt og har det moro for

å bygge nettverk og lignende» (Intervjuobjekt 4).

Det er et felles prosjekt hele bedriften jobber opp mot som kan virke både spennende og morsomt. Man blir samtidig kjent med markeder på en helt annen måte når man jobber så tett opp mot det og prøver å kartlegge det som intervjuobjekt 5 er inne på. Ekspansjonsprosessen fører med seg et større nettverk hvor man løper rundt og jobber samtidig som man har det moro. Vi har sett hvor viktig nettverk er for bedrifter tidligere i avhandlingen. Det er ikke kun viktig, men kan også være morsomt å bygge bånd til ulike aktører. Det viser seg å være en god del positive ting ved en ekspansjonsprosess, men det er også noe som ikke er i samme grad like spennende eller morsomt.

«Det er utrolig krevende til tider, vi kunne sikkert hatt med flere på teamet. Vi er i en fase hvor ledelsen må være på hugget hele tiden. Det er jo morsomt, men samtidig veldig slitsomt» (Intervjuobjekt 4).

«Føler at man ikke har mer tid til å gjøre noe annet, vi som jobber tvers av to kontorer, men det har egentlig ikke vært så mye negativt. Det med å ha to kontorer fører med seg ekstra papirmølle også må man gi mer til staten, det er ikke like morsomt» (Intervjuobjekt 5).

Det viser seg at det er utrolig krevende og det fort tar tid. Man må være på hugget konstant og det kan fort bli en belastning fysisk og psykisk. Det blir også mer å forholde seg til som for eksempel ekstra papirarbeid som intervjuobjekt 5 legger til. Alt i alt nevner intervjuobjektene at de ikke har sett på ekspansjonsprosessen som nevneverdig stort problem utenom tiden som ikke helt strekker til alltid.

## 6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I denne oppgaven har vi valgt følgende fem forskningsspørsmål med påfølgende problemstilling:

- F1: Hvordan overkomme barrierene?
- F2: Hvilke inngangsstrategi bruker bedrifter for å ekspandere og hvorfor?
- F3: Har bedriftsstørrelse noen påvirkning på barrierene?
- F4: Har bransje noen påvirkning på barrierene?
- F5: Hvordan blir kapabiliteter utnyttet?

*Problemstilling: Hva slags barrierer står små og mellomstore bedrifter overfor når de ønsker å ekspandere?*

Vår empiri danner oppfatning ut i fra funnene at uansett størrelse så står alle bedrifter overfor barrierer. Inngangsbarrierer til et marked kan være relatert til statlige reguleringer, kultur, konkurrenter, markedsføring, distribusjon og finansielle utfordringer som gjør det vanskelig for nye aktører å komme inn på et marked.

Det blir gitt uttrykk for at tilgang til ressurser man får ved relasjon og nettverksbygging ved å bryte opp lukkede markeder, få kontakter, komme i lag med riktige partnere og kjennskap om nærmiljøet har vært en barriere. Dette i form av at bedriftene ikke har hatt nettverk i de markedene de har ekspandert til. Videre har dette resultert i at bedriftene har møtt på utfordringer knyttet til det å få innpass inn i markedet. Dette gjelder både de små og mellomstore foretakene. Spesielt for små bedrifter kan et nettverk være vesentlig for vekst og for å bygge opp en posisjon. Nettverksbygging er en viktig faktor for å ekspandere og komme inn i markedet på, som gir rom for nye ressurser og kapasitet.

Ut i fra analysen er det fem av åtte bedrifter som har opplevd statlig regulering som barriere. Dette gjelder alle små foretakene og et av de mellomstore. De øvrige som ikke har opplevd det som barriere er selskaper som har ekspandert geografisk nasjonalt. Statlige reguleringer i form av høye inngangsbarrierer, handel og investeringskostnader, forbrukerpolitikk, miljøpolitikk, arbeidsliv, sysselsettingspolitikk og skatteregler. Det er ikke noe forskjell på om selskapene er små eller mellomstore, for det er like store inngangsbarrierer knyttet mot statlig regulering. De selskapene som har møtt statlige reguleringer er selskaper som har ekspandert internasjonalt. Disse har vært innen bransjen varehandel og som er avhengig av å flytte sine varer over kontinenter. Statlige reguleringer i Norge treffer ikke bedriftene, men ved å ekspandere internasjonalt kan det ved å være et norsk foretak by på høye tollkostnader siden Norge ikke er en del av EU unionen.

Kulturelle utfordringer er definert ut i fra teori og analysen som språk, unike verdisystemer, oppfatninger, atferd, livsstil og normer. Det er seks av åtte bedrifter som har opplevd kulturelle utfordringer som barriere. Det finnes regionale forskjeller innad i landet også som samfunnskultur og atferd. Noen er mer lukket enn andre og det går mye ut på bekjentskap for å komme inn i slike markeder. Kulturforskjeller eksisterer fordi kultur er betinget av menneskers kunnskap og erfaringsgrunnlag. Forskjellen i kultur gjør at kommunikasjonen blir vanskelig. Det gjør at man må arbeide mer med kommunikasjon. Her spiller størrelse liten rolle siden kultur er å betegne som menneskelig aktivitet i samfunnet med holdninger som er viktig for de som skal drive forretningsvirksomhet å forstå.

Uansett størrelse og bransje møter man på motstand fra konkurrenter og substitutter. Bransjens konkurranseintensitet utgjør hvor lang tid det tar før man får ekspandert. Det er og kommer alltid til å være konkurrenter ute i markedet, men det har alle bedriftene gjort seg klar overfor og lister opp det som skiller dem fra sine konkurrenter. Det viser seg at konkurrenter er en typisk barriere som går igjen i alle casebedriftene, for ingen av casebedriftene har produkter eller tjenester de tilbyr som man ikke finner hos konkurrenter eller substitutter. Selv med innovative løsninger og patente rettigheter vil konkurrenter alltid være en barriere og noe man må gjøre seg kjent med for å differensiere seg på en eller annen måte.

Nye kreative markedsføringskonsepter og innovative kommunikasjonsformer har ført til at markedsføringskostnader har blitt betraktelig redusert. Internettrevolusjonen har ført til at verden har blitt globalisert og spesielt med tanke på kanaler som sosiale medier, blogger og hjemmesider blir aktivt brukt. Mye av markedsføringen skjer også gjennom ubetalt kommunikasjonsform som PR. Gjennom PR får man gitt ut troverdig budskap via en tredjepart. Spesielt er det verdt mye for foretak som jobbet med merkevaren sin. Det har i nyere tid begynt å bli mindre av tradisjonelle markedsføringsverktøy, som igjen har blitt erstattet av rimeligere og kommunikasjonseffektiv form for markedsføring. Gjennom disse har man muligheten til å markedsføre bedriften fra hvor som helst i verden og til å kunne kommunisere direkte med sine kunder. Med andre ord, kan man ha en toveiskommunikasjon med eksisterende kunder og potensielle kunder uten at det behøver å koste så mye. Markedsføring har ikke vært en utfordring for bedriftene i denne avhandlingen.

Distribusjon har ikke vært en barriere nasjonalt, men internasjonalt uavhengig av bedriftsstørrelse. Alle de fem bedriftene som ekspanderte internasjonalt opplevde strenge tollregler og ulike reglementer som varierte fra sted til sted. I den forbindelse opplevde de store kostnader som de ikke hadde sett for seg samt vanskelige distribusjonspartnere. Samtidig ligger det politisk aktivitet bak dette som har satt sine begrensninger for fortollinger av varer inn og ut av landet.

En av hovedutfordringene knyttet til ekspansjon har vært finansielle ressurser. Investeringskostnadene for å ekspandere er høye, uansett bedriftsstørrelse, fordi det tar tid før det blir lønnsomt. Voksende organisasjon får økende behov for personell, systemer og nye forretningsressurser som det trengs finansiell kapital for å dekke. Det har resultert i at bedrifter i ekspansjonsfasen ikke har hatt muligheten til å utnytte 100 % ut da den finansielle kapitalen har satt begrensninger. Bedriften har vært nødt til å prioritere, satse mer på noe og gi slipp på noe annet med bakgrunn for at den finansielle kraften ikke var tilstede.

Vi konkluderer med utefra analysen at nettverk og konkurrenter er den største barrieren bedriftene møter i søken på ekspansjon. Finansiell kapital er nest største barrieren bedriftene står overfor. Markedsføring som har i tidligere forskninger vært en barriere er ikke lenger et hinder med bakgrunn for den nye teknologien og

løsninger.

Vi vil i den følgende delen benytte forskningsspørsmålene til å svare på problemstillingen.

F1: Hvordan overkomme barrierene?

For å gjennomføre en vellykket ekspansjon ser vi at det er viktig å tenke på flere faktorer for å overkomme de barrierene foretakene møter på. Dette er sentralt da de kan hjelpe bedriften med å nå ønsket ekspansjon. Det vi vil fremheve ut i fra vår empiri er at det er viktig å ha et stort nok nettverk. Våre resultater viser at bedriftene møtte motstand i form av at de ikke hadde et stort nok nettverk til å kunne tre inn i markeder som en klar barriere de møtte i nye markeder. For å overkomme de strukturelle inngangsbarrierene i et marked blir det å bruke bedriftens ressurser og kompetanse riktig, et av de viktigste kildene for å overkomme barrierene. Det å tilpasse seg et marked er avgjørende for å komme seg nærmere inn på kundene og markedet. Samtidig som det å bygge seg opp og få innpass av sin bedriftskultur inn i det nye markedet, må man tilpasse seg på en måte som gjør at det blir lettere å få aksept. Vurdere risiko og hvilken posisjon man ønsker å innta får man ved å gjøre en god analyse av sine egenskaper og hvordan man ønsker å få de frem. Spesielt hvis man er mye utsatt for konkurranse blir det å spille på å få frem egenskapene ved å ha differensierte produkter en veldig viktig del av bedriften, samtidig som man oppsøker ekstern hjelp på områder man ikke har mye kunnskap om som statlige reguleringer og kulturelle utfordringer. Det er tilfeller som bedrifter møter uansett bedriftsstørrelse eller bransje, da det er makroomgivelser som ikke styres av at foretaket har stordriftsfordeler eller fleksibiliteten av små foretak.

F2: Hvilke inngangsstrategi bruker bedrifter for å ekspandere og hvorfor?

Det finnes en del litteratur innenfor handlingsfasene i inngangsstrategi når det gjelder ekspansjon. Når det kommer til valg av inngangsstrategi vil vi poengtere at det har kun blitt benyttet allianse og egenetablering. Vår empiri viser til et felles ressursgap for de små casebedriftene at det oppstår en mangel på nødvendig kompetanse, rutiner, kvalitet og kapasitet som kreves i en ekspansjon. Dette medfører videre et behov for



finansielle ressurser for å videreutvikle ressursene til det nivået som kreves. For å dekke disse ressursgapene inngår småforetak i større grad seg av allianser som inngangsstrategi, mens mellomstore foretak har gått gode for egenetablering. Egenetablering blir risikabelt og dyrt, med tanke på at det er store kostnader knyttet til å gå inn i nye markeder. Ved å inntre et marked med en alliansestrategi har man lettere tilgang til ressurser og deler risikoen med en annen aktør, samtidig er det mindre aggressiv respons fra etablerte aktører. Ved egenetablering styrer man alt selv. Det vil si at man har kontroll i alle områder og gevinsten blir ikke fordelt samt at det ikke er en langvarig prosess med egenetablering. Det blir også enklere å implementere ressurser, teknologi, regler og prosedyrer.

F3: Har bedriftsstørrelse noen påvirkning på barrierene?

Våre funn viser at både små og mellomstore foretak møter på barrierer. Vi finner ikke store forskjeller på noen spesifikke barrierer som berør foretak med tanke på at de er små eller mellomstore foretak. Små bedrifter har for få ressurser og lite tilgang til finansiell kapital, som er den største utfordringen knyttet til bedriftsstørrelse. De er samtidig ekstremt fleksible og kan fatte raske beslutninger med bakgrunn for deres størrelse. Når det kommer til mellomstore foretak ser de på utfordringene ved mangel på ressurser ikke som den største utfordringen, men at de blir litt liggende bakpå med tanke på å flytte ressursene i en ekspansjonsfase. Mellomstore foretak er ikke like fleksible som små foretak hvor de fort kan tilpasse seg og bevege seg inn i nye områder, dermed tar det litt ekstra tid for mellomstore foretak å flytte på seg.

F4: Har bransje noen påvirkning på barrierene?

Som empirien viser har ikke bransjen varehandel, IKT og kontor som vi har representert i denne avhandlingen så stor påvirkning på barrierene. Det er vel å merke seg at distribusjon ikke berører bransjen IKT og kontor med tanke på at det er kunnskapsbedrifter som ikke benytter seg av distribusjon. Det berører i likevel stor grad varehandel bransjen. Vi finner heller ikke IKT og kontor under barrierene statlige reguleringer. Dette henger sammen med at de selskapene har ekspandert nasjonalt og oppgir at statlige reguleringer er ikke barrierer de har møtt på.

F5: Hvordan blir kapabiliteter utnyttet?

Kapabiliteter blir maksimalt utnyttet av bedriftene, for det er deres verdifulle ressurser som de må dra nytte av. Ressurser i form av ansatte, finansiell kapital og intern kompetanse når det gjelder kunnskap, erfaring og nettverk. Når det gjelder å bruke personers kompetanse involverer små bedrifter alle i foretaket, mens i mellomstore foretak er det forholdsvis ledelsen og administrasjonen som jobber med ekspansjon.

## 7.0 IMPLIKASJONER OG FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING

I denne delen av avhandlingen skal vi vurdere forskningens bidrag opp mot vår definerte problemstilling. Vi vil gjøre rede for de teoretiske og praktiske implikasjonene av vår forskning, og deretter komme med forslag til videre forskning.

### 7.1 Studiens bidrag

Tema vi har valgt har vi arbeidet med i en liten periode før vi fant ut at vi ville skrive en avhandling om det. Under forprosjektet vårt som bygger på dette studiet fant vi ut ved søk i litteraturen at det ikke er utført empiriske studier på samme problemstilling. Vi tar med det forbehold om at det ikke eksisterer tilsvarende studier. Det har vist seg å være både av det positive og negative slaget. Det positive apparisjonen med dette er at vi har gått inn med et åpent sinn. Det negative har vært forbundet med at vi ikke har funnet andre kvalitative studier rundt ekspansjons barrierer, men dette gjelder ikke på generell basis, da det finnes en del generelle studier rundt barrierer.

I vårt bidrag ønsker vi å trekke frem barrierer som norske bedrifter møter i søken på ekspansjon. Før vi kunne gå nærmere inn på hvilke barrierer man møter i søken på ekspansjon, var vi avhengig av å avdekke hvilke inngangsstrategier som tas i bruk for å tre inn i et nytt marked og hvilke kapabiliteter bedriftene tar i bruk. I analysekapittelet har vi funnet en rekke faktorer som bedrifter møter i søken på ekspansjon og hvordan de overkommer dem. Nettopp derfor har vi lagt stor vekt på inngangsstrategier og kapabiliteter da et foretak velger å ta i bruk og utnytter den strategien og kapabiliteten som til hensikt skal føre til en vellykket ekspansjon. Utover det har vi også fokusert på hvorvidt størrelse og bransje har noen effekt på ekspansjon.

#### 7.1.1 Teoretiske implikasjoner

Vi skriver om ekspansjon til nye markeder og barrierer man møter på med en strategisk vinkling, samtidig som vi har tatt utgangspunkt i små og mellomstore bedrifter. Vi har utover barrierer med tanke på strategisk vinkling, vært avhengig av å

hente teori fra ulike fagfelt. Vi har kombinert inngangsstrategi og kapabiliteter for å belyse vår problemstilling. Vårt studie bestående av åtte casebedrifter med to ulike bedriftsstørrelser og tre ulike bransjer, representerer en sammensatt virkelighet. I den forbindelse har vi valgt å bruke teori som tar utgangspunkt i små og mellomstore bedrifter. Med tanke på at det har blitt gjort lite forskning på ekspansjonsbarrierer i søken på nye markeder i norske bedrifter, har vi med denne avhandlingen tatt noen av de første stegene innenfor området ekspansjon.

### 7.1.2 Praktiske implikasjoner

Praktiske relevansen av studiet er å få et bedre innblikk og forståelse for norske små og mellomstore bedrifter og deres forhold til ekspansjon. I forhold til hvilken forståelse informantene har til ekspansjon er det interessant å se hvordan de trekker frem barrierer som norske bedrifter møter. Barrierer er hinder og informantene fremstiller hvilke hindringer de møtte på. Muligens kan det være hindringer som gjør at andre bedrifter blir fortrolig med å overvinne de ved å være godt forberedt på barrierene i søken på ekspansjon til nye markeder.

Valg av inngangsstrategi er en viktig del av ekspansjon. Det er nemlig ikke bare viktig å oppta seg av barrierene man møter på og det å være opptatt av det nye markedet man skal inn i, men også hvordan man velger å entre dem (Lee og Lieberman, 2010). I denne avhandlingen har det kun blitt benyttet egenetablering og allianse som inngangsstrategi. Forklaring på hvilke strategier som er hensiktsmessig for selskapet, og hvilke fordeler man for ved å velge den ene eller andre inngangsstrategien.

En annen viktig ting å tenke på i ekspansjonen er bedriftens kapabiliteter og hvordan de bør utnyttes til det maksimale. Spesielt er foretak med få ressurser avhengig av å bruke alle ressursene sine for hva de er verdt og dra fordeler av finansiell kapital, menneskelig kapital og sitt nettverk.

Studien kan være av interessant lesning for en leder eller medarbeider i en bedrift, samt studenter helt ned til videregående skole som kan få innblikk og kunnskap om

ekspansjon i nye geografiske markeder, hvilke barrierer norske bedrifter møter og hvilke valg de foretar under ekspansjonen. Deres erfaringer kan være en motivasjon for en annen aktør til å ekspandere.

## 7.2 Forslag til videre forskning

Vi har i denne oppgaven fokusert på barrierer man møter i søken på ekspansjon. For dette studiet er det flere aktuelle perspektiver det kunne vært interessant å sett nærmere på. I vårt studie er det gjort et casestudie av åtte bedrifter hvor vi har fokusert på bransjer som varehandel, IKT og kontor. Det kunne ha vært interessant å gjort et studie av andre bransjer. Samtidig ville det også vært interessant å gjøre et større studie bestående av flere bedrifter og fått med bedriftsstørrelsen ”store foretak” for å få en dypere innsikt i tematikken.

Et annet forslag til fremtidig forskning er å gjøre en grundigere studie av enkeltelementer, for eksempel et studie av kun inngangsstrategi som allianser eller egenetablering som virkemiddel for å ekspandere. Vi har under denne avhandlingen fokusert på kun ekspansjon i nye geografiske markeder nasjonalt og internasjonalt. Et studie som omhandler kun nasjonal ekspansjon eller internasjonal ekspansjon kunne også vært et godt bidrag til forskningen. Samt foreligger det grunnlag for videre forskning rundt vår konklusjon, for å finne ut om funnene våre kan generaliseres ut over det vi har gjort.

I dette kapitlet har vi tatt for oss og definert bidrag til forskning gjennom vår avhandling, samtidig som vi har kommet med forslag til videre forskning. Neste kapittel skal ta for seg vårt perspektiv av styrker og svakheter ved studiet.

## 8.0 STYRKER OG SVAKHETER VED STUDIET

Forprosjektet som bygger seg på denne avhandlingen var til å begynne med vanskelig å kartlegge, som tidligere forskning hadde gått i detalj for å belyse tema ekspansjon. Ut i fra den teorien vi har tatt i bruk mener vi at den har vært relevant. Når det gjelder data vi har samlet inn er vi klar over at vi ikke har nådd et fullstendig metningspunkt, men vi vil ta opp forskjellen mellom en begrensning i avhandlingen og en svakhet ved det.

De begrensningene vi har foretatt i vår studie har vært nødvendig med tanke på at vi kun har tatt i bruk åtte informanter fra åtte forskjellige bedrifter. Vi har sett oss fornøyde med våre informanter som har bidratt med mye empiri som har kommet oss til gode og vi anser oss som heldige som har kommet i kontakt med disse. Når det gjelder tidsforløpet til denne masteroppgaven har vi fort sett at tiden og ressursene har vist seg å være begrenset. Dette er en av hovedgrunnene til at vi mener det ikke var nødvendig med flere informanter enn de vi har tatt i bruk for å rekke å fullføre innenfor angitt tidsramme. Når det gjelder informasjonen og det vi har sitert informantene med under analysen vil vi si at vi har sett et relativt likt mønster og vi så fort at med flere informanter ville vi ikke fått noe mer informasjon enn det vi fikk fra våre informanter. Begrensningen i forhold til informanter anser vi ikke som en svakhet i denne avhandlingen.

Utfordringene vi ser for oss i denne avhandlingen har vært å begrense tematikken, siden det har vært relativt betydelig. Vi valgte å ikke ta med for mange emner da vi skulle utvikle intervjuguiden. Dette var også litt med tanke på å ikke skremme bort informantene. Det kan godt være mulig at det var andre kategorier vi burde ha hatt med, men etter diskusjon med veileder ble disse kategoriene fastsatt.

Eventuelle svakheter vi har sett på er når det kommer til valg av bransje og bedriftsstørrelse. For å styrke oppgaven og få mer ut av den burde vi ha hatt med flere bransjer og ikke seks bedrifter av bransjen varehandel og to øvrige. Det har noe med utfordringer vi møtte i form av å komme i kontakt med informanter som førte til at vi ble nødt til å omstille litt, samtidig som bransjestørrelse av store foretak ikke er representert i denne avhandlingen. Noe som kunne faktisk omhandle alle de tre

bedriftsstørrelsene kunne ha gjort det mer spennende og vi kunne muligens funnet større forskjeller enn det vi har gjort med små og mellomstore foretak.

Styrke ved vår studie vil vi påpeke ved vår analyse. Det at vi har vært helt ærlige og oppriktige når det kommer til empirien informantene våre har gitt oss. Vi har sitert direkte og det i muntlig form. For å unngå mislighold og for å få godkjenning på siteringene vi har nedskrevet tilbød vi informantene å sende de transkriberingen slik at de kunne bekrefte at vi ikke hadde misforstått eller tatt med noe som de ikke anså som passende. Vi følte at informantene svarte ærlig når det kom til intervjuguiden.

Vi anser å ha tatt i bruk kvalitativ metode som en styrke for vår avhandling. Vi har ønsket å kunne få en dybdeforståelse av ekspansjon og barrierene foretakene møter i nye markeder. Vi har ikke vært ute etter å generalisere resultatene. For å generalisere hadde vi tatt for oss en kvantitativ forskningstilnærming og måtte hatt langt flere respondenter enn det som er representert i denne avhandlingen.

Til slutt vil vi oppsummere det hele med at vi føler vi har nådd målet vårt med denne oppgaven. Vi har under prosessen opparbeidet og lært en masse samt fått en stor forståelse for ekspansjon i nye markeder, hvilke barrierer man møter på og hvordan man kan overkomme de. Samt hvilken inngangsstrategi som er hensiktsmessig å ta i bruk, hvordan utnytte sine kapabiliteter og en rekke andre faktorer som vi ikke var klar over er viktig i en ekspansjonsfase.

## 9.0 REFERANSELISTE

### 9.1 Artikler

- Aadne, J., Krogh, G. & Roos, J. (1996). Representationism: The traditional approach to cooperative strategies. London: Sage publications.
- Alexander, N., and A.M. Doherty. 2009. International retailing. Oxford: Oxford University Press.
- Alvarez, S. A., and J. B. Barney (2001). "How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners," *Academy of Management Executive* 15(1), 139–148.
- Andersson, T., & Svensson, R. (1994). Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills. *Scandinavian Journal of Economics*, 96: 551-560.
- Auster, E.R, (1994), "Macro and Strategic Perspectives on Interorganizational Linkages: A Comparative Analysis and Review with Suggestions for Reorientation," in *Advances in Strategic Management*.
- Baden-Fuller, Charles and Grant, Robert M., A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. (2004). *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 1, pp. 61-84,.
- Badrtalei, Jeff; Bates, Donald L. (2007). Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*. Vol. 24 Issue 2.
- Barney, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bettis, R.A. and Prahalad, C.K. (1995) 'The Dominant Logic: Retrospective and Extension', *Strategic Management Journal* , 16(1): 5-14.
- Black, J. S., Morrison, A., & Gregersen, H. (1999). *Global explorers: The next generation of leaders*. New York: Routledge.
- Bratkowski, Andrei, Irena Grosfeld and Jacek Rostowski (2000). Investment and Finance in De Novo Private Firms: Empirical Results from the Czech Republic, Hungary and Poland, *Economics of Transition* 8(1), 101–116.
- Bryan B. and David B. Jemison. (1989). Hybrid Organizations as Strategic Alliances:



- Theoretical and Practical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review* 14, 234-249.
- Burt, S., and L. Sparks. (2002). Corporate branding, retailing, and retail internationalization. *Corporate Reputation Review* 5, no. 2–3: 194–212.
- Cairns, P., N. Alexander, and B. Quinn. (2005). International retail divestment activity. *The International Journal of Retail and Distribution Management* 33, no. 1: 5–22.
- Capron, L., P. Dussauge, W. Mitchell (1998) "Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-1992", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 7, pp.631-661.
- Carrillo and Gaimon: Managing Knowledge-Based Resource Capabilities Under Uncertainty. *Management Science* 50(11), pp. 1504-1518
- Chandler, G. N. and S. H. Hanks (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing* 9: 331-349.
- Christopher T. S. and Ann-Frances C. (2007). " External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research," *Journal of Small Business Management* 45(2), 239–266
- Coase, Ronald. (1937). "The Nature of the Firm." *Economica* 4: 386-405.
- Crossan, M. M., H. W. Lane and R. E. White. (1999). An organizational learning framework: From intuition to Institution. *AMR*. 24, 3: 522-537.
- Dana, L. P. (1998). "Small But Not Independent: SMEs in Japan," *Journal of Small Business Management* 36(4), 73–76.
- Das, T. K., & Teng, B. 2002. "A Social Exchange Theory of Strategic Alliances." In F. J. Contractor & P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*, pp. 439-460. New York: Pergamon.
- David Burkus (2012). "Essay: Developing global leadership: A review of barriers and adjustments for international expansion," *International management review* 8(2), 83-84.
- Davis, S.J. og J. Haltiwanger (1992): Gross job creation, gross job destruction and employment reallocation, *Quarterly Journal of Economics* 107, 819-63.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Doherty, A.M., and N. Alexander. (2006). Power and control in international retail

- franchising. *European Journal of Marketing* 40, no. 11–12: 1292–316.
- Dunne, T., M.J. Roberts og L. Samuelson (1988): Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries, *Rand Journal of Economics* 19, 495-515.
- Dunning, J. H. (1980) Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 9-32.
- Dussauge P, Garrette B, Mitchell W. (2000). Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal* 21(2): 99-126
- Eisenhardt ge, P., Garrette, B., Mitchell, W., (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in europe, north america and asia. *Strategic Management Journal* 21 (21), 99–126.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Claudia Bird Schoonhoven. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science* 7:136-150.
- Eisenhardt, K. & Santos, F. (2002). “Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?”. In A. Pettigrew, H Thomas & R. Whittington, (Eds. ), “Handbook of Strategy and Management ”. London: SAGE Publications.
- Evans, J., K. Bridson, J. Byrom, and D. Medway. (2008). Revisiting retail internationalization: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail and Distribution Management* 36, no. 4: 260–80.
- Evans, D. F. (1999). “Japanese SMEs and Independence: A Different View,” *Journal of Small Business Management* 37(4), 67–72.
- Feindt, S., J. Jeffcoate, (2002). “Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce,” *Small Business Economics* 19, 51–62.
- Foss, N.J. & Eriksen, B. (1995b). Competitive Advantage and Industry Capabilities. In *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*, edited by C. Montgomery. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Gary J. Robinson and William J. Lundstrom (2003). ”Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard,” *Wiley InterScience* 12, 259-272
- Geert Duysters, Gerard Kok and Maaïke Vaandrager, crafting successful strategic technology partnerships. *R&D Management* 29, 4 (1999), 343-351.
- Granstrand O, Sjolander S. (1990). The acquisition of technology and small firms by

- large firms. *Journal of Economic Behavior & Organization* 13(3): 367–386.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* (Spring): 114-134.
- Grønhaug, K. og Haugland S.A., ”A transaction cost approach to a paradox in international marketing”, *Scandinavian Journal of Management*, Elsevier Ltd (2005).
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1), 116-126.
- Gulati, R. (1998) Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19(4), 293–317.
- Hannan, Timothy H.; Pilloff, Steven J. (2009), Acquisition Targets and Motives in the Banking. Industry. *Journal of Money, Credit & Banking* Vol.41 Issue 6.
- Hatch, N.W. & Dyer, J.H. (2004). “Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage’, *Strategic Management Journal*”, vol. 25, pp. 1155-1178
- Haspelslagh, P. and D. Jemison (1991), *Managing Acquisitions: Creating value through Corporate Renewal*, New York: Free press.
- Helen R. and Raija K. (2010). “The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success,” *Journal of Strategic Marketing* 18 (1), 19–37
- Hennart, J.F., & Park, Y.R. (1993). Greenfield versus acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39: 1054-1070.
- Helfat, C. E. and Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change* 11, 725-760
- Hitt, M. A. R. E. Hoskisson (1990) “Mergers and Acquisitions and Managerial commitment to Innovation in M-form Firms. *Strategic management journal*. 29-47
- Huber, G. P. (1991) ‘Organisational Learning: The Contributing Processes and the Literature’, *Organisational Science* 2(2): 88–115.
- Hubbard, R. Glenn and Palia, (1995, "Executive Pay and Performance: Evidence from the U.S. Banking Industry," *Journal of Financial Economics* 39, 105-30.
- Human, S. E., and K. G. Provan (1996). “External Resource Exchange and Perceptions of Competitiveness within Organizational Networks: An

- Organizational Learning Perspective,” *Frontiers for Entrepreneurship Research* 45(2), 327–669.
- Hutchinson K., B. Quinn, N. Alexander (2009). Retailer internationalization: overcoming barriers to expansion,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 19 (3), 251–272
- Hutchinson, K., B. Quinn, and N. A. (2006). SME retailer internationalization: Case study evidence from British retailers. *International Marketing Review* 23, no. 1: 25–53.
- Håkansson, H., Havila, V., Pedersen, A-C. (1999), Learning in Networks. *Industrial Marketing Management* 28, pp 443-52
- Jarillo, C.J. (1989). Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing* 4:133-147.
- Jennings, P. and Beaver, G. (1997) The managerial dimension of small business failure. *Journal of Strategic Change*, 4(4): 185-200.
- Jensen, Michael C., and Richard S. Ruback, (1983) "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," *Journal of Financial Economics*, 11, 5-50.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2): 282-292.
- Kumar, R. and K. O. Nti. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. *Organization Science*, 9: 356-367.
- Kusstatscher, V, Cooper., C. L. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Larsson, R. et. al (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9: 285-305.
- Lee GK, Lieberman MB. (2010). Acquisition vs. internal development as modes of market entry. *Strategic Management Journal* 31(2): 140 – 158.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Mahoney, J. T. and J. R. Pandian (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* 13: 363-380.
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard*

- Educational Review*, 62(3), 279-300.
- Mintzberg H. and Quinn, J.B. (1991); *The Strategy Process*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- McCall, M., & Hollenbeck, G. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Press.
- McMillan, John and Christopher Woodruff (2002). "The Central Role of Entrepreneurs in Economic Reform", *Journal of Economic Perspectives* 16(3), 153–170.
- Neergard, H. (2005). Networking activities in technology based entrepreneurial firms. *International Small Business Journal*, 23 (3), 257-278.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28: 121-146.
- O'Farrell, P.N and Hitchens, D.M.W.N. (1988). "Alternative theories of small firm growth: a critical review.". *Environment and Planning A* 20:1365-83.
- Ogunmokun, Gabriel O. og Elaine Chen Hsin Tang. (2012). "The Effect of Strategic Marketing Planning Behaviour on the Performance of Small-to Medium-Sized Firms." *International Journal of Management*, 29(1): 159-170.
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1997), "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, vol. 37, no. 2, pp. 85-99.
- Palmer, M., Quinn, B. (2001), "The Role and Influence of Financial Institutions in the Internationalisation Process: A Qualitative Study of Investment Banks", 11<sup>th</sup> International Conference on Research in the Distributive trades 2001, Tilbud, The Netherlands, June 27-29
- Pangarkar, N. and Klein, S. (1998) Bandwagon pressures and interfirm alliances in the global pharmaceutical industry. *Journal of International Marketing* 6(2), 54–73.
- Park S.H. and Zhou.D. (2005) Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation, *Academy of Management Review*, 30: 531-554.
- Porter, M.E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *strategic management journal*, 12 (Winter Special Issue), pp. 95–117.
- Porter, M.E. (1996) "What is Strategy", *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996.
- Powell, Walter W. 1990. "Neither market nor hierarchy: Network forms of

- organization." Pp. 295–336 in *Research in Organizational Behavior*
- Rosen, R., Digh, P., Singer, M., & Philips, C. (2000). *Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures*. New York: Simon and Schuster.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* (v. 68, no. 3) pp. 79–91.
- Robinson, Richard B. og John A. Pearce. (1984). "Research thrusts in small firm strategic planning." *Academy of Management Review*, 9(1): 128-137.
- Schermerhorn, J.R. (1975). "Determinants of Interorganizational Cooperation," *Academy of Management Journal* 18, 846-856.
- Shan, W. (1990). "An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms," *Strategic Management Journal* 11(2), 129–139.
- Shrader, Charles B., Lew Taylor og Dan R. Dalton. (1984). "Strategic planning and organizational performance: a critical appraisal." *Journal of Management* 10(2): 149-171.
- Simmonds, P. G. (1990). The combined diversification breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms. *Strategic Management Journal*, 11: 399-410.
- Skjølvik, T., Løwendahl, B. R., S. M. (2007). Choosing to learn and learning to choose: Strategies for client co-production and knowledge development. *California Management Review*, 49 (3): 110-128.
- Smallbone, D., North, D. and Leigh, R. (1993). The growth and survival of mature manufacturing SMEs in the 1980s: an urban-rural comparison. In *Small firms in urban and rural locations*, edited by J. a. S. Curran, D. New York: Routledge.
- Smallbone, D., Leigh, R. and North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 1 (3):44-62.
- Solberg, Carl Arthur. (1997). "A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets." *Journal of International Marketing*, 5(1): 9-30.
- Solberg, Carl Arthur. (2006). "Market research and information through networks in international markets." I *Primary industries facing global markets*, redigert av Frank Asche, 21-43. Oslo: Universitetsforlaget.
- Solberg, Carl Arthur og Francois Durrieu. (2011). "Exploring the role of nationality in

- strategy formulation in international markets: A study of German, Norwegian and Singaporean firms". CIMaR konferansen, Atlanta, Georgia, USA.
- Song M, Calantone RJ, Di Benedetto CA. (2002). Competitive forces and strategic choice decisions: an experimental investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal* 23: 969–978.
- Stuart, T. E., H. Hoang, (1999). "Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures," *Administrative Science Quarterly* 44(2), 315–349.
- Spekman, R. E., L. A. MacAvoy (2000). Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships. New York: *John Wiley & Sons*.
- Sulej, J. C., V. Stewart, and W. Keogh (2001). "Taking Risk in Joint Ventures: Whose Throw of the Dice?" *Strategic Change* 10(5), 285–295.
- Stata, Roy. (1989). Organizational Learning – The key to management innovation. *MITSloan management review*.
- Sundbo, J. (2001). *The strategic management of innovation*. Cheltenham, UK, Edward Elgar.
- Shelton. M. Lois (2005) Scale barriers and growth opportunities: a resource-based model of new venture expansion. *Enterprising culture*, 13, 333.
- Spanos, Y.E. & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*. Vol. 22 No. 10, pp. 907-934.
- Strauss, A. (1987). Qualitative analysis for social scientists. New York: Cambridge University Press.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Teece, David, (1981a), Multinational enterprise: Market failure and market power considerations, *Sloan Management Review* 22(3), 3-17.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 7: 2 1-45.
- Tordjman, A. (1994). European retailing: Convergences, differences and perspectives. *International Journal of Retail and Distribution Management* 22, no. 5: 3–19.
- Vinten, G. (1999). "Corporate Communications in Small- and Medium-Sized Enterprises," *Industrial and Commercial Training* 31(3), 112–119.

- Valentina H. and C. Gonzalez-Vega (2006). "What affects new and established firms expansion? Evidence from small firms in russia," *Small Business Economics* 27: 195–206
- Vorhies, D.W., Harker, Rao (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33, 1171–1202.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 171-180.
- Wiedersheim-Paul, Finn, Hans C. Olson og Lawrence S. Welch. (1978). "Pre-export activity: the first step in internationalization." *Journal of International Business Studies*, 9(1): 47-58.
- Williamson, O.E., (1975), *Markets and hierarchies (Free Press, New York)*.
- Williamson, Oliver. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press: New York.
- Williams, D. (1992b). Motives for retailer internationalization: Their impact, structure and implications. *Journal of Marketing Management* 8: 269–85.
- William J. Baumol (2002). "On the theory of expansion of the firm," *The American economic review*, 1078-1087
- Yap, C. S., (1994). "Effect of Government Incentives on Computerisation in Small Business," *European Journal of Information Systems* 3(3), 191–206.
- Yiannis ES, Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22: 907–934.
- Zahra, D. Ireland. (2000). International Expansion, Technological Learning, and New Venture Performance," *AMJ*
- Zollo M, Winter SG. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13(3): 339–351.

## 9.2 Bøker

- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. . Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. and Schaefer, S. (2004). *Economics of Strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons



- Burns, P. & Harrison, J. (1996). Growth. In *Small Business and Entrepreneurship*, edited by P. D. Burns, J. London: McMillian.
- Cavusgil, S.T, Knight, G., Riesenberger J.R, (2008) *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. NJ, Pearson: Prentice Hal.
- Galbraith, J. R. (2000). *Designing the global corporation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Gesteland, R.R. (2012) *Cross-cultural business behavior: a guide for global management*. 5th edition, Copenhagen / Oslo, Copenhagen Business School Press / Universitetsforlaget
- Halvorsen, Knut. (1993). *Å forske på samfunnet—en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Bedriftsøkonomenes forlag A/S, Oslo
- Hill, C.W.L Og Jones G.R (2004). *Strategic management theory: an integrated approach*. Hughton Mifflin.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Hollander, S.C. (1970). *Multinational retailing*. East Lansing, MI: Michigan State University.
- Hollensen, Svend. (2012). *Essentials of Global Marketing*. 6th ed. Harlow: Pearson.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Jakobsen E, Lien L. (2001). *Ekspansjon*. Gyldendal Akademisk
- Kotler, Philip (2008) *Principles of marketing*, Pearson Education Australia, Frenchs Forest, N. S. W
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Lai, Linda. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Marshall, A. (1891). *Principles of Economics*. 2.utgave ed. London: Macmillan.
- McCracken, Grant (1988) *The Long Interview*, Sage Publicatio
- Miles, M. B., og Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook, Qualitative Data Analysis* (Second Edition ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Patton, M.Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods* (second edition). London: Sage.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, John Wiley.
- Penrose E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.

- Piore, M:J and Sabel, C.F. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Porter, M.E. (1980). *competitive strategy*. Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. E: (1990). *The Competitive Sdvantage if Nations*. London: The MacMillan Press Ltd.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reve, T., Lensberg, T. og Grønhaug, K. (1992). *Et konkurransedyktig Norge*: Tano.
- Reve, T, Haugland, S. og Grønhaug, K. (1995):*Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter. Oslo: Tano-Aschehoug*.
- Roos, G, Krogh G.V og Roos. J, Christmas B.L (2013). *Strategi : en innføring*. 6. utg. Bergen, Fagbokforlaget
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* Bergen: Fagbokforlaget.
- Spradley, J.P. (1979). *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: International Thomson Business Press.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. Utgave. Gyldendal akademisk.
- Yin, R. K. (2012). *Case Study Research: Design and Methods* (3. utgave). Thousand Oaks, California: Sage Publications

### 9.3 Nettsider

Apentbakeri (u.d.) Historie. Apentbakeri.no. Hentet ut 15 April. 2014 fra:  
<http://www.apentbakeri.no/historie/>

Borch O.J, Rasmussen E, Madsen E.L (2005). *Strategisk entreprenørskap*. Magma.no. Hentet 08.08.2013 fra: <http://www.magma.no/strategisk-entreprenoerskap>

Finansdepartementet (1995), 4.2.1 SMB – definisjoner og betydning. Definisjoner av små- og mellomstore bedrifter 1, regjeringen.no, hentet ut 09.10.2014 fra:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?id=336716>

Fredriksen L.T, Grønland K.A. (2010) Ekspansjon og distribusjon; pass på konkurranseloven! Magma.no. Hentet 10.09.14 fra:  
<http://www.magma.no/ekspansjon-og-distribusjon-pass-paa-konkurranseloven>

HR Prosjekt (u.d.) Vår historie. Hrprosjekt.no. Hentet ut 31. August 2014 fra:  
[http://www.hrprosjekt.no/no/tjenester/vaar\\_historie/](http://www.hrprosjekt.no/no/tjenester/vaar_historie/)

Iallenkelhet (u.d.) Firma bloggen til Netlife Research. Iallenkelhet.no. Hentet ut 6. Juni 2014 fra: <http://iallenkelhet.no/>

Ikt –Norge (u.d) Statistikk. Ikt-Norge.no. Hentet ut 20.02.2014 fra: <http://ikt-norge.no/om-ikt-norge/statistikk/>

Lindegaard. S (2012) ”Innovation: The 7 key differences between big and small companies” 15inno.no. Hentet ut 03.03.2014 fra:  
<http://www.15inno.com/2012/03/11/7keydifferences/>

Madsen. E. L (2006), “*Research Note: Ressursbasert teori, innovasjon og bedriftsutvikling,*” Idunn.no. Hentet ut 09.12.13 fra:  
[http://www.idunn.no/ts/beta/2006/01/research\\_note\\_ressursbasert\\_teori\\_innovasjon\\_og\\_bedriftsutvikling](http://www.idunn.no/ts/beta/2006/01/research_note_ressursbasert_teori_innovasjon_og_bedriftsutvikling)

Moods of Norway (u.d.) About-mon. Moodsofnorway.com. Hentet ut 10 April. 2014 fra: <http://www.moodsofnorway.com/about-mon>

Nina Skarra (u.d.) About. Ninaskarra.com. Hentet ut 25. April. 2014 fra:  
<http://www.ninaskarra.com/p/about>

Nygaard. A og Utgård. J (2012). En kunnskapsbasert varehandel. Magma.no. Hentet 01.03.2014 fra: <http://www.magma.no/en-kunnskapsbasert-varehandel>

Onepiece (u.d.) Onepiece. Onepiece.no. Hentet ut 6. September 2014 fra:

<http://www.onepiece.no/nb-no/onepiece>

Scandiderma (u.d.) about us. Scandiderma.com. Hentet ut 24.5.2014 fra:

<http://www.scandiderma.com/>

Søderholm G.W, (2010). Kommunikasjon og kultur regionale forskjeller i  
forretningskultur i Norge. Magma.no. Hentet 02.09.14 fra:

<http://www.magma.no/kommunikasjon-og-kultur-regionale-forskjeller-i-forretningskultur-i-norge>

The free dictionary (u.d), barrier. Thefreedictionary.com. hentet ut 16.02.2014 fra:

<http://www.thefreedictionary.com/barrier>

Unikia (u.d.) Company-info. Unikia.com. Hentet ut 17.6.2014 fra:

<http://unikia.com/unikia/about/company-info/>

Wikipedia (u.d), Næringslivet i Norge. Wikipedia.org. hentet ut 03.03.2013 fra:

[http://no.wikipedia.org/wiki/Næringslivet\\_i\\_Norge](http://no.wikipedia.org/wiki/Næringslivet_i_Norge)

## 10.0 VEDLEGG

### Vedlegg 1: Intervjuguide

#### Hovedmotivet bak ekspansjon

- 1) Kan du bruke tre minutter til tenke hva dere mener kjennetegner ekspansjon og fortelle i stikkord?
- 2) Hvor i konsernet kom forslaget fra om å ekspandere?
- 3) Hva var hoved motivet med ekspansjon?
- 4) Hvorfor valgte bedriften å ekspandere?

#### Inngangsstrategi

- 5) Hva slags ekspansjon har dere utført? Med ekspansjon mener vi:
  - a. Etablering i nye geografiske markeder med eksisterende produkter
  - b. Endring i bedriftens varer eller tjenester som har ført til konkurranse med eksisterende kunder eller leverandører
  - c. Etablering av nye produktmarkeder i eksisterende geografisk område
- 6) Hvorfor valgte dere akkurat den type ekspansjon?
- 7) I hvilken grad har dere utnyttet organisatorisk læring i bedriften, for å involvere hele organisasjonen?
- 8) Hvilken inngangsstrategi har dere brukt for å ekspandere?
  - a. Alliance?
  - b. Oppkjøp?
  - c. Egenetablering?
- 9) Hvorfor valgte dere akkurat denne strategien?
- 10) Var det mest lønnsomt å bruke den strategien dere valgte?
- 11) Hvilken inngangsstrategi for ekspansjon mener dere er best eventuelt har til vurdering eller tatt til vurdering tidligere for å ekspandere?

#### Hvilke barrierer møtte de i søken på ekspansjon

- 12) Hvilken barrierer sto dere overfor?
- 13) Hvordan håndterte dere barrierene og hvilke utfall/effekt resulterte det?
- 14) Hvordan opplevde dere statlige reguleringer som barrierer i forbindelse med ekspansjonen?
- 15) Hvordan opplevde dere kulturelle utfordringer som barrierer i forbindelse med ekspansjonen?
- 16) Hvordan opplevde dere utfordringer knyttet til konkurrenter som barrierer i forbindelse med ekspansjonen?
- 17) Hvordan opplevde dere utfordringer knyttet til markedsføring som barrierer i forbindelse med ekspansjonen?
- 18) Hvordan opplevde dere utfordringer knyttet til distribusjon som barrierer i forbindelse med ekspansjonen?
- 19) Hvordan opplevde dere utfordringer knyttet til finansiering som barrierer i forbindelse med ekspansjonen?

- 20) Hvordan opplevde dere utfordringer knyttet til implementering (gjennomføring) som barrierer i forbindelse med ekspansjonen?
- 21) Hvordan overkom dere barrierene?
- 22) Vil du si at bedriftsstørrelse har noe innvirkning på barrierene man møter på og hvorfor mener du det du mener?
- 23) Har deres selskap møtt på noen utfordringer med tanke på deres bedriftsstørrelse, hvordan vil du karakterisere de utfordringene?
- 24) Hvor i ekspansjons prosessen opplevde dere mest motstand og hvordan kom dere gjennom det (startfasen, innhenting av informasjon, implementere, gevinst)?

### **Hvordan ble bedriftens kapabiliteter utnyttet**

- 25) Hvor mange fra bedriften (avdelinger) var involvert i ekspansjonsprosessen?
- 26) Hvor mye arbeid og tid krevde ekspansjon før dere kunne starte å implementere?
- 27) Hvordan ble bedriftens kapabiliteter (evner) utnyttet i forbindelse med ekspansjonen?
  - a. Intern kompetanse (kunnskap og erfaringer i bedriften)
  - b. Ressursutnyttelse (ansatte, kapital etc.)
  - c. Nettverk (skape forbindelser, læring mellom foretak)
- 28) Hvilke og hvordan kunne bedriftens kapabiliteter bli bedre utnyttet?

### **Erfaringer med ekspansjonen**

- 29) Hva slags erfaring har dere med ekspansjon?
- 30) Hvilket forventninger hadde dere til utfallet?
- 31) Hvilke tiltak er viktig for å lykkes i ekspansjon?
- 32) Hvordan vurderer du bedriftens innsats med gjennomføring av ekspansjonen?
- 33) Hvilken erfaringer har dere hatt med hele prosessen?
  - a. Positiv (gi gjerne litt utfyllende svar, hva var positivt)?
  - b. Negativ (gi gjerne litt utfyllende svar, hva var negativt)?
- 34) Hvor lang tid tok det før dere så lønnsomhet i ekspansjonen?

### **Generelt**

- 35) Hvor mange ansatte er det i bedriften?
- 36) Omsetning?

## Vedlegg 2: Oversikt over intervjuene

<b>Intervjuobjekt</b>	<b>Bedrift</b>	<b>Dato</b>	<b>Sted</b>	<b>Lengde</b>
<b>Intervjuobjekt 1</b>	Scandiderma	22. Mai, 2014	Oslo - Storo	53 Min
<b>Intervjuobjekt 2</b>	Unikia	19. Juni, 2014	Akershus - Asker	52 Min
<b>Intervjuobjekt 3</b>	Nina Skarra	25. April, 2014	Oslo - Homansbyen	1 T og 13 Min
<b>Intervjuobjekt 4</b>	Onepiece Jump In	10. September, 2014	Oslo - Skype	1 T 03 Min
<b>Intervjuobjekt 5</b>	Netlife Research	4. Juni, 2014	Oslo - Bislett	49 Min
<b>Intervjuobjekt 6</b>	Åpent Bakeri	21. Mai, 2014	Oslo - Sandaker	59 Min
<b>Intervjuobjekt 7</b>	Moods of Norway	23. April, 2014	Oslo - Homansbyen	1 T og 24 Min
<b>Intervjuobjekt 8</b>	HR prosjekt AS	4. September, 2014	Oslo - Bjørvika	55 Min

### Vedlegg 3: Infoskriv/Forespørsel

#### **Informasjonsskriv for masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold.**

Denne mailen er sendt til denne kontoen for vi ønsker å komme i kontakt med riktig kontaktperson når det gjelder vår forespørsel angående en masteroppgave vi jobber med og har et ønske om at denne mailen kan videreføre oss til den kandidaten som har den kompetansen vi er på jakt etter.

Vi er to masterstudenter fra Høgskolen i Buskerud og Vestfold som skriver en masteroppgave i fordypningen, strategi og kompetanseledelse som omhandler ekspansjon i norsk næringsliv. Deres selskap er noe vi har vurdert etter ulike kriterier og hovedformålet har vært at selskapet har ekspandert. Ettersom dere har ekspandert i nye geografiske markeder er det interessant for oss å se nærmere på deres selskap. For å samle informasjon rundt ekspansjon i deres selskap, ønsker vi å intervju en som er/har vært direkte involvert i ekspansjons prosessen og som har vært ansatt i selskapet i en stund. Bakgrunnen for det er at vi ønsker utfyllende svar på hovedmotivet bak ekspansjonen som har blitt utført, hvilken inngangsstrategi selskapet tok i bruk, barrierer dere møtte i søken på ekspansjon, hvilket kapabiliteter selskapet benyttet seg av og generelt erfaringer rundt ekspansjonen som har blitt gjennomført.

Problemstillingen lyder som følger:

Hva slags barrierer står små og mellomstore bedrifter overfor når de ønsker å ekspandere?

Vi ønsker svar på følgende problemstilling tilknyttet vår oppgave og har en rekke spørsmål som vi har utarbeidet som vi sender ut etter at vi har kommet i kontakt med riktig person.

Under selve intervjuet kommer vi til å benytte båndopptaker som er installert i vår smarttelefon, samtidig som vi kommer til å ta notater mens intervjuet er i gang. Vi



beregner ca. en varighet på mellom 45 – 75 minutter, og vi blir sammen enige om tid og sted for samtalen. Vi gjør de oppmerksomme på at om kandidaten ønsker å være anonym så stiller vi oss positive til det og skal ikke sitere de direkte slik at man har muligheten til å kunne identifisere intervjukandidaten. Vi skal behandle all informasjon vi får konfidensielt og sitater vil kunne godkjennes før oppgaven ferdigstilles. Når det gjelder informasjonen vi har fått fra deltakerne vil den ikke brukes til noe annet enn denne avhandlingen, og det er kun vi som har tilgang til personidentifiserbare data fra intervjuene. Om det skulle vise seg at de ikke ønsker å føre opp navnet til selskapet stiller vi oss positive til det.

Oppgaven skal leveres høst 2014 og rett etter at sensuren faller på plass vil vi umiddelbart slette lydopptakene fra intervjuene. Vi håper dere synes dette virker interessant og har muligheten til å delta. Vi er ganske sikre på at deres bidrag vil styrke oppgaven vår og ikke minst vil dette være et bidrag for samfunnet og generelt forskning i Norge. Det er frivillig å delta i studien og kandidaten kan når som helst og uten å oppgi forklaring trekke samtykke til å delta i studien.

Måtte de ha noen spørsmål tilknyttet denne mailen og prosjektet kan vi kontaktes per mail på [shahzad.y.khan@hotmail.com](mailto:shahzad.y.khan@hotmail.com), 414 08 8898 eller [anam.akhta@gmail.com](mailto:anam.akhta@gmail.com), 400 74 807.

Med vennlig hilsen

Anam Akhtar og Shahzad Yousaf Khan  
Masterstudent i økonomi og administrasjon – Siviløkonom  
Høgskolen i Buskerud og Vestfold.