

Elisabeth Lien

Precis på samma sätt?

En kvalitativ studie av hvordan norske bedrifter
tilpasser markedskommunikasjon ved etablering i
Sverige

Masteroppgave i Medier, Kommunikasjon og Informasjonsteknologi
Trondheim, juni 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen for mine fem år som student ved NTNU.

En fantastisk lærerik og utfordrende studietid er over og jeg ser tilbake på det hele med et stort smil. Det har vært givende å gjennomføre dette prosjektet og det er med stolthet jeg leverer en oppgave som presenterer spennende funn jeg har tro på at andre kan dra nytte av.

Jeg vil benytte anledningen til å takke bidragsytere og støttespillere. Jeg retter en stor takk til min veileder Brita Bungum. Takk for dine gode råd, din hjelp med å strukturere når jeg har rotet det til, og ikke minst takk for din evne til å motivere meg! Takk til Cecilia Harvig og Innovasjon Norge. Du har bidratt med inspirasjon til å gjennomføre prosjektet og du har vært en svært verdifull sparringspartner og ressurs. Takk til deg Kai Eide, for at du har delt erfaringer og kunnskap. Du har lært meg mye og jeg setter pris på dine kloke ord.

Takk til øvrige informanter som har bidratt med verdifulle historier og refleksjoner. Korrekturleserne fortjener også en takk for å ha luket ut de verste skriveleifene. Jeg vil også takke familie, kjæreste og venner som alltid støtter meg og forteller meg at ”det går bra til slutt, eller så går det over”.

Til slutt vil jeg takke mine medstudenter fra NTNU i Trondheim.

Sist, men ikke minst, kom jeg også i mål!

Elisabeth Lien,
Stockholm, 06. juni 2017.

Innhold

1. Innledning.....	1
1.1. Bakgrunn og formål	1
1.2. Problemstilling	2
1.3. Det nordiske fellesskapet.....	3
1.4. Oppgavens struktur	4
1.5. Avgrensning	5
2. Teori og tidligere forskning	7
2.1. Innledning	7
2.2. Den nordiske modellen	7
2.3. Kulturbegrepet.....	8
2.4. Kommunikasjonsprosessen.....	12
2.5. Nabospråkkommunikasjon	16
2.6. Internasjonaliseringsprosessen.....	18
2.7. Markedskommunikasjon	20
2.8. Sosiale medier.....	21
2.9. Oppsummering	22
3. Metode.....	23
3.1. Innledning	23
3.2. Valg av metode	23
3.3. Datagrunnlag	26
3.4. Forskningens kvalitet og overførbarhet.....	34
3.5. Forskerrollen og etiske hensyn	37
4. Bakgrunn, prosess og status quo.....	39
4.1. Innledning	39
4.2. Hvorfor etablering i Sverige?	39
4.3. Bedriftenes nåværende markedskommunikasjon	42
4.4. Strategier for etablering og markedskommunikasjon	45
5. utfordringer ved etablering i Sverige.....	53
5.1. Innledning	53
5.2. Manglende kunnskap om svensk kultur, språk og marked	53
5.3. Undervurdering av behov for forberedelse, tid og ressurser	60
5.4. For svak tilpasning av markedskommunikasjon til svenske målgrupper	62
5.5. Tre hovedutfordringer	64
6. Precis på samma sätt?	67
7. Avslutning.....	71
7.1. Hovedfunn og besvarelse av problemstilling	71
7.2. Videre forskning og overføringsverdi.....	74
8. Litteraturliste.....	77
9. Vedlegg.....	83
9.1. Vedlegg 1: Intervjuguide bedriftsinformanter (del 1 av 2)	85
9.2. Vedlegg 2: Intervjuguide nøkkelinformanter	87
9.3. Vedlegg 3: Informasjonsbrev til informanter	89
9.4. Vedlegg 4: NSD-godkjenning.....	91

1. Innledning

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som undersøker hvilke erfaringer norske bedrifter har med å etablere seg i Sverige og hvordan de tilpasser markedskommunikasjon når de beveger seg fra norske til svenske markeder og målgrupper. Oppgaven belyser hvilke kommunikasjonsmessige utfordringer bedriftene møter og hvilke konsekvenser det har for videre utvikling. Basert på forskningen jeg har presentert, samt intervjuer med bedrifter og personer som har ekspertkunnskap om temaet, spør jeg om markedskommunikasjon ved internasjonalisering kan være av betydning for norske bedrifter – også ved etablering i kjente og nære Sverige.

1.1. Bakgrunn og formål

Den økonomiske situasjonen i Norge er i endring, og etter 25 år med økonomisk vekst har den oljedrevne norske økonomien nådd en tilpasningsperiode (Innovasjon Norge, 2016). Gitt dagens oljepriser må eksport fra andre industrier doubles før 2040 for å kunne opprettholde dagens levestandard i Norge. Samtidig må det skapes mange nye jobber: det er estimert at halvparten av dagens jobber vil forsvinne innen 20-25 år, som et resultat av automatisering og digitalisering (Innovasjon Norge, 2016). I lys av denne forskningen vil jeg rette fokus mot vår nærmeste nabo i øst. I en stadig mer globalisert verden der mange bedrifter etablerer seg internasjonalt er det fortsatt Sverige vi har den tetteste relasjonen til: det er det landet vi eksporterer mest til, og norske bedrifter utgjør hele 80 prosent av nyetableringene på svensk landsbasis (Tillväxtanalys, 2015). Dette er bare en liten del av statistikken som vitner om hvor viktig Sverige er for norsk næringsliv.

Vi vet ikke hvor viktige vi er for hverandre! (Kai Eide)

Informant Kai Eides påstand representerer en problemstilling jeg selv har stilt spørsmål ved: er vi egentlig klar over hvor viktige vi er for hverandre? Siden jeg bor og jobber i Sverige har jeg fått innblikk i og interesse for den tette relasjonen mellom norsk og svensk næringsliv, og mitt inntrykk er at det nære samarbeidet er veldig innforstått og etablert. Og kanskje også, slik Eide hevder, så innforstått at vi til tider glemmer hvor viktige vi er for hverandre. Samtidig tror jeg at denne innforståtheten fører til manglende fokus på hvor mye kunnskap norske bedrifter faktisk har om svenske markeder og målgrupper, og hvor mye ressurser som legges i å tilegne seg denne kunnskapen. Bakgrunnen for min antagelse er blant annet en undersøkelse

gjennomført av Innovasjon Norge (2017) som viser at norske bedrifter opplever utfordringer knyttet til salg når de etablerer seg i utlandet. Det er ikke kvaliteten på produktene eller tjenestene som tilbys som er utfordringen ved etablering i utlandet, problemet ligger i det å markedsføre og selge produktene. Å forstå det markedet man etablerer seg i er viktig for at budskapet skal treffe målgruppen med ønsket effekt (Hall, 1980, Helgesen, 2004) og markedskunnskap er en nøkkelforutsetning for å kunne øke veksten internasjonalt (Johanson og Vahlne, 1977). Dersom norske bedrifter ikke klarer å tilegne seg kunnskap om svenske markeder er forutsetningene for vekst svært dårlige. På denne måten er dette et viktig forskningsområde, fordi det kan ligge uutnyttet potensiale i svenske markeder for norske bedrifter. Hensikten med denne forskningen er derfor å bidra med nye innsikter om norske bedrifters etablering i Sverige i et kommunikasjonsteoretisk og kulturelt perspektiv. Erfaringene og utfordringene som kommer frem av forskningen trenger ikke være begrenset til kontekstene de diskuteres innen i denne sammenhengen og har relevans for andre aktører enn de jeg har studert. Målet er at resultatene i oppgaven skal bidra til videre forskning på temaet, og at kunnskapen jeg formidler skal ha overføringsverdi og komme til nytte for aktører i norsk næringsliv og for bedrifter som skal etablere seg i Sverige.

1.2. Problemstilling

I denne oppgaven undersøker jeg følgende problemstilling:

Hvordan tilpasser norske bedrifter markedskommunikasjonen til svenske markeder, og hvilke erfaringer har de med å etablere¹ seg i Sverige?

For besvare problemstillingen har jeg formulert fire underliggende forskningsspørsmål:

- *Hvilke endringer i markedskommunikasjonen iverksetter bedriftene for å tilpasse seg til de svenske markedene?*
- *I hvor stor grad gjør bedriftene en bevisst tilpasning av kommunikasjonen til svenske målgrupper?*
- *Kan vi identifisere noen typiske utfordringer som bedrifter opplever når de etablerer seg i Sverige?*

¹ Begrepet "etablering" brukes om bedriftenes fysiske oppstart i Sverige. Dette innebærer å starte en egen avdeling, eller omplassere en eksisterende avdeling, med ansatte som jobber spesifikt mot det svenske markedet.

1.3. Det nordiske fellesskapet

Norge og Sverige har nære relasjoner på mange felt. Den kanskje mest åpenbare tilknytningen ser man på et kart: riksgrensen mellom de to landene er 1630 kilometer lang (Statens Kartverk). Denne geografiske nærheten knytter oss i seg selv svært tett sammen. Historisk sett har Norge og Sverige også vært knyttet sammen gjennom en unionstid som varte i drøyt 90 år, fra 1814 til oppløsningen i 1905 (Sejersted, 2017). Selv om det ikke eksisterer en slik union i 2017, er Norge og Sverige sammen med de andre nordiske landene organisert likt på mange områder: politisk, økonomisk og velferdsmessig (Dølvik, 2013). For å beskrive disse likhetene brukes ofte ”Den nordiske modellen”, hvis grunnpilarer er økonomisk styring, organisert arbeidsliv og offentlig velferd (Dølvik, 2013:47). På disse områdene har vi veldig mye til felles og dette kommer til uttrykk gjennom blant annet lovverk og reguleringer, men også gjennom formell og uformell samhandling på samfunnsnivå og virksomhetsnivå (Bungum, Forseth og Kvande, 2015).

Vi har også et språkfellesskap som knytter oss sammen og gir en felles identitet gjennom at vi i de fleste sammenhenger kan snakke våre egne morsmål på tvers av landegrensene. Denne *nabospråkkommunikasjonen* er unik for Norge, Sverige og Danmark, både i nordisk og i internasjonal kontekst (Torp, 2004). Også i privatliv og arbeidsliv har nordmenn og svenske mange av de samme normene, verdiene, sosiale kodene og væremåtene (Hofstede, 2017). I både Norge og Sverige verdsettes åpenhet og ærlighet, og individualitet, og i arbeidslivssammenheng er det minst like viktig å trives med jobben sin som å være best.

I en internasjonal kontekst er den nordiske befolkningen liten: vi utgjør 27 millioner mennesker, det vil si omtrent 0,35 prosent av jordens befolkning (Nordic council of ministers, 2016) . Likevel har Norden den 11. største økonomien i verden (norden.org, 2015). Den gjensidige tilknytningen mellom Norge og Sverige ser man også i form av eksport- og import-statistikk: Norge er det landet Sverige eksporterer mest til, og havner bare bak Tyskland på listen over land Sverige importerer fra (Novus, 2015). Mange norske bedrifter utnytter denne kulturelle og økonomiske nærheten og etablerer seg i Sverige, og i 2014 sto norske eiere for 2247 av de nesten 14 000 utenlandsk-eide bedriftene i Sverige (Tillväxtanalys, 2015).

1.4. Oppgavens struktur

Oppgaven er bygget opp av syv kapitler, pluss litteraturliste og vedlegg. I innledningen beskrives oppgavens tema, bakgrunn og problemstilling. Videre følger en redegjørelse av studiens teoretiske forankring, der tidligere forskning og teori presenteres. Som teoretisk grunnlag for å undersøke de kulturelle ulikhetene trekker jeg frem Geert Hofstedes seks kulturelle dimensjoner (2017), som beskriver hvordan nasjonale kulturer skiller seg fra hverandre. I tillegg er Stuart Halls *Encoding-Decoding model of communication* (1980) et sentralt teoretisk verktøy. Jeg vil også trekke frem det nordiske språkfelleskapet (Torp, 2004), og internasjonaliseringsmodellen *Uppsalamodellen* (Johanson & Vahlne, 1977).

I tredje kapittel beskrives oppgavens metodiske tilnærming. Her begrunner jeg valg av kvalitativ metode som forskningsdesign i oppgaven. Jeg presenterer utvalget, redegjør for gjennomføring av intervjuer og dokumentstudier, og gjør en vurdering av datas kvalitet. I de påfølgende fire kapitlene presenterer, analyserer og drøfter jeg empirien fra intervjuer og dokumentstudier i lys av teori og tidligere forskning.

I det fjerde kapittelet, *Bakgrunn, prosess og strategi for etablering*, undersøker jeg først bedriftenes motiver for å etablere seg i Sverige. Videre ser jeg på *bedriftenes nåværende markedskommunikasjon* med utgangspunkt i det første forskningsspørsmålet: *Hvilke endringer i markedskommunikasjonen iverksetter bedriftene for å tilpasse seg til de svenske markedene?* Denne delen er deskriptiv og på grunnlag av dokumentstudiene beskriver hvordan de norske bedriftene bruker ulike kanaler for å markedsføre seg per dags dato, på norsk og svensk side av bedriften. Når jeg har tegnet en skisse over bedriftenes markedsføringssituasjon per dags dato, fortsetter jeg til neste del som tar for seg *strategier for etablering og markedskommunikasjon*. Denne delen er basert på det andre forskningsspørsmålet: *I hvor stor grad gjør bedriftene en bevisst tilpasning av kommunikasjonen til svenske målgrupper?* Her bruker jeg dybdeintervjuene med de fem informantene, samt tidligere forskning som grunnlag for å undersøke erfaringer om etableringsprosessen, og om hvordan og med hvor stor bevissthet bedriftene har tilpasset kommunikasjonen til svenske målgrupper og markeder.

I det femte kapittelet, *Utfordringer*, undersøker jeg det tredje forskningsspørsmålet: *Kan vi identifisere noen typiske utfordringer som bedrifter opplever når de etablerer seg i Sverige?* Her identifiserer og drøfter jeg de mest fremtredende utfordringene som de norske bedriftene

har møtt når de etablerte seg i Sverige. Precis på samma sätt?, er tittelen på det sjette kapittelet. I dette kapittelet tar jeg opp utfordringene jeg beskrev i det i foregående kapittelet, og drøfter hvilke årsaker som ligger bak utfordringene og hvilke konsekvenser de har. I oppgavens avslutning presenterer jeg forskningens hovedfunn og svarer på problemstillingen gjennom de underliggende forskningsspørsmålene. Avslutningsvis drøfter jeg funnenes overførbarhet, og hvilke implikasjoner forskningen min har for videre forskning. I de to siste kapitlene følger litteraturliste og vedlegg.

1.5. Avgrensning

Forskningsspørsmålene jeg har satt gir en indikasjon på avgrensningen av studien.

Jeg undersøker bedriftenes egne erfaringer ved etablering, deres konkrete tiltak for tilpasning av markedskommunikasjon og hvor bevisste de er rundt dette. Oppgaven er avgrenset til å undersøke tilpasning av kommunikasjon hovedsakelig i digitale kanaler, på bakgrunn av at disse var mest relevante for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Forskningen er ikke en studie av internasjonalisering på generell basis og fokuserer kun på norske bedrifters etablering i Sverige. Jeg vil dermed ikke trekke inn eller sammenligne resultatene med tilsvarende etableringsprosesser i andre land. Oppgaven er skrevet med bakgrunn i teori fra samfunnsvitenskap, medievitenskap, kultur- og kommunikasjonsstudier. Fokuset ligger på å sammenligne de metodene som jeg finner hos bedriftene med oppfatningen av svensk kultur, noe som betyr at jeg verken går inn i bedriftenes spesifikke metoder for markedsføring, eller trekker frem markedsføringsteori ut over begrepsavklaring.

2. Teori og tidligere forskning

2.1. Innledning

Hensikten med denne studien er undersøke norske bedrifters etablering i Sverige, og oppgaven søker å få kunnskap om hvordan norske bedrifter tilpasser markedskommunikasjonen til svenske markeder. I dette kapitlet presenterer jeg teori og tidligere forskning som gir innsikt i de temaene som studien undersøker. Teoriene fungerer som verktøy for å forstå tendensene jeg finner i datamaterialet slik at jeg kan besvare problemstillingen. Forskningen jeg presenterer dreier seg om nordisk kultur og samfunn, språk, kommunikasjonsprosesser, internasjonaliseringsstrategier og markedskommunikasjon. Det bør tas i betraktning hva slags utforming oppgavens problemstilling har: den er induktiv og eksplorerende (Tjora, 2012). Dette vil si at de teoretiske perspektivene brukes for å bygge opp under mine funn og sette dem i perspektiv av tidligere forskning, i motsetning til forskning der man tar utgangspunkt i teorier for så å gjøre undersøkelser basert på dette (Tjora, 2012).

2.2. Den nordiske modellen

Som et grunnlag for videre teori vil jeg trekke frem et begrep som beskriver tilknytningen mellom Norge og Sverige: Den nordiske modellen. Når norske bedrifter etablerer seg i Sverige møter de et samfunn og et marked som har mange likheter med hjemlandet. De nordiske landene har flere fellestrekk når det gjelder politisk system, økonomi og hvordan vi organiserer arbeid og velferd (Dølvik, 2013). Fellesskapet mellom nabolandene er en viktig del av vår nasjonale og nordiske identitet, og har også betydning for næringsliv og bedrifter som ønsker å etablere seg på tvers av landegrensene i Norden. På bakgrunn av de mange fellestrekkene mellom de nordiske landene snakker samfunnsvitenskapsforskere og økonomer om en *nordisk modell*. Den nordiske modellen kan beskrives som en triangelmodell (Dølvik, 2013:47) der de tre elementene er økonomisk styring, organisert arbeidsliv og offentlig velferd. De nordiske landene har en sterk stat, samordning av økonomisk politikk og lønnspolitikk, noe som har vært forutsetningene for økte investeringer, høy vekst og sysselsetting (Bungum, Forseth og Kvande, 2015:15). Arbeid regnes både som en rett og som en plikt, og dette innebærer at velferdsordninger er knyttet til rettigheter som man opparbeider seg gjennom lønnet arbeid (Bungum et al., 2015:15).

De nordiske velferdsstatene skiller seg fra andre vestlige land og den nordiske modellen brukes ofte som en “idealmødel” av flere årsaker: landene har stabil økonomi, høy sysselsetting, sterke arbeidsgiverorganisasjoner, lave inntektsforskjeller universelle velferdsordninger, høy likestilling og gratis utdanning (Andersen, Holmström, Honkapohja, Söderström, & Variainen, 2007). Dette er grunner til at Norden priset for en organisering som gir en lykkelig befolkning og verdens høyeste levestandard (The Economist, 2013).

For å forstå hvordan den nordiske modellen fungerer er det viktig å være klar over det høye nivået av tillit som befolkningen i de nordiske landene har til myndighetene og til hverandre som medborgere (Valkonen og Vihriälä, 2014 i Bungum et al., 2015). De nordiske landene skiller seg ut internasjonalt gjennom høy tillit til samfunnsinstitusjoner og til at enkeltmennesker bidrar til fellesskapet. Tilliten gjør økonomien og arbeidslivet mer effektivt, blant annet fordi man sparer mye tid som ellers ville blitt brukt til administrasjon og kontroll (Bungum et al., 2015:16). Den nordiske modellen beskriver et fellesskap i form av økonomisk styring, organisert arbeidsliv og offentlig velferd. Dette er et kulturgrunnlag som er gunstig for nordiske bedrifter som etablerer seg på tvers av landegrensene.

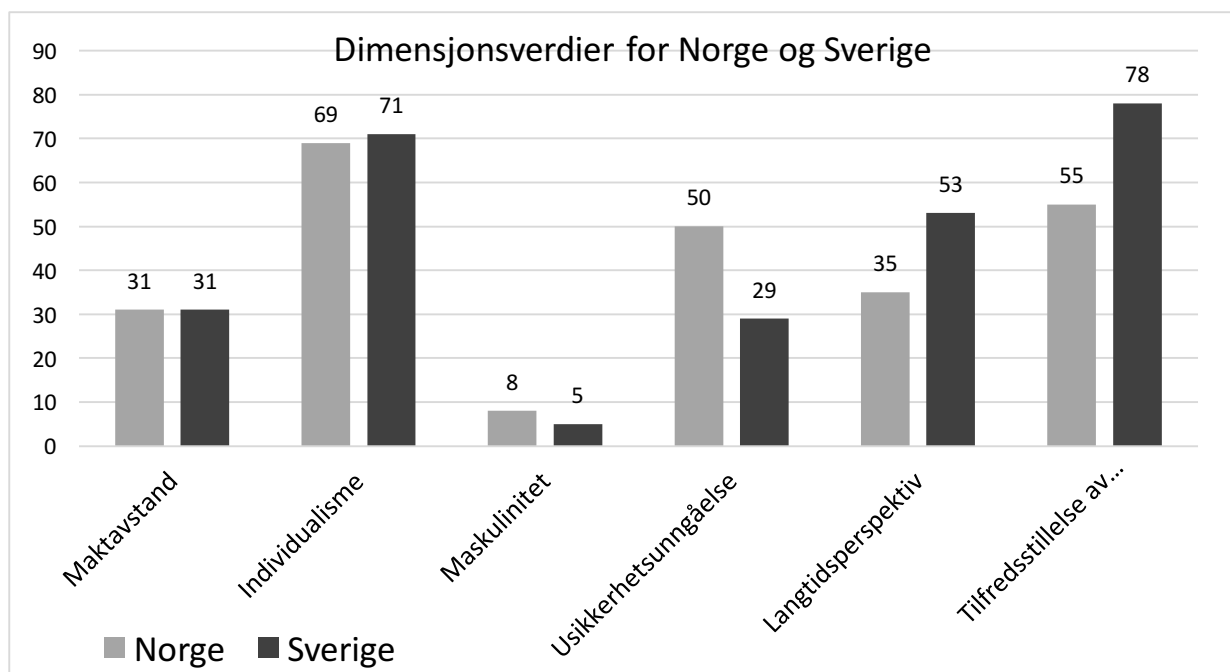
2.3. Kulturbegrepet

På bakgrunn av at oppgaven undersøker hvordan norske bedrifter tilpasser seg svenske markeder og svensk kultur, vil jeg definere hva som ligger i dette begrepet. Ordet *kultur* brukes i mange kontekster og defineres ulikt i forskjellige fagfelt og forskningstradisjoner. Vi kan skille mellom kultur som sektor og kultur som begrep i sosiologisk, samfunnsvitenskapelig og antropologisk tenkning (Johansen, 2008). Ser man på begrepet som en sektor handler det om åndsliv og produkter av slik aktivitet. I et sosiologisk, samfunnsvitenskapelig og antropologisk perspektiv innebærer kulturbegrepet ulike koder, verdier, normer og identitet, samt kultur som livsform eller måte å være på, slik som forretningskultur. I denne oppgaven defineres kultur som livsform (nasjonal kultur, forretningskultur) og kultur som normer, verdier, koder og identitet.

2.3.1. Hofstedes kulturelle dimensjoner

Problemstillingen jeg søker å besvare i denne oppgaven omhandler bedrifters tilpasning til svensk marked, noe som også inkluderer å tilpasse seg svensk kultur. Dermed kreves en identifisering av hva som karakteriserer norsk og svensk kultur, og hvilke likheter og forskjeller som eksisterer. For å gjøre dette vil jeg anvende Geert Hofstedes teori om *kulturelle*

dimensjoner (Hofstede, 1997). Som bakgrunn for dimensjonene ligger Hofstedes definisjon av kultur: *Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another* (Hofstede, 1997:5) Denne definisjonen kan sees på som en del av kulturbegrepet innen antropologien, altså kultur som væremåte eller livsform (Johansen, 2008). Hofstedes definisjon på kultur er utgangspunktet i hans egen forskning på kulturer i ulike nasjonaliteter, noe som (naturlig nok) fører til en oppfatning av kultur som noe som avgrenses til grupper med mennesker som har fellestrekk. Grunnlaget for Hofstedes modell en undersøkelse gjennomført mellom 1967 og 1973, der tall fra IBM's database over de ansattes personlige verdier og preferanser ble analysert. Modellen identifiserer forskjeller mellom ulike land ved hjelp av kulturindekser i seks dimensjoner: *Maktavstand*, *Individualitet*, *Maskulinitet*, *Usikkerhetsunngåelse*, *Langtidsperspektiv*, og *Tilfredsstillelse av naturlige behov*. Resultatene, også kalt *kulturindeks*, baseres på de holdningene innbyggerne i en nasjon har til de aktuelle kulturelle aspektene, og de vises i gjennomsnittlig score for nasjonen (altså ikke for individene). Videre vil jeg beskrive de seks dimensjonene i lys av forholdet mellom norsk og svensk kultur.



Figur 1: Dimensjonsverdier for Norge og Sverige (Hofstede 2017).

Maktavstand

Den første dimensjonen kalles *maktavstand* og tar for seg faktum at individene i et samfunn har ulike nivåer av makt. I samfunn med lav maktavstand er det lite forskjell mellom individenes nivå av makt, man ser på maktforholdet som demokratisk, og hierarki oppfatte som en praktisk

nødvendighet. Norge og Sverige er nasjoner med lav maktavstand der mennesker sees på som likeverdige uavhengig av den formelle posisjonen eller tittelen de har i arbeidssituasjoner. For eksempel tiltaler man gjerne sin overordnede eller sjef ved fornavn og kommunikasjonen er direkte, deltakende og konsensusorientert. I kontrast til dette er samfunn med høy maktavstand preget av sterke hierarkiske strukturer med klare skiller og tydelige maktrelasjoner. Maktrelasjonene er polariserte og de underordnede i hierarkiet aksepterer at posisjonen deres avgjør maktområdet de har i samfunnet.

Individualisme

Individualitetsdimensjonen tar for seg nivået av selvstendighet hvert individ har i samfunnet. Både Norge og Sverige har høye indekser på denne dimensjonen: henholdsvis 69 og 71. Nasjoner som Norge og Sverige preges av en *jeg-tankegang* og enkeltmenneskers meninger er verdsatt. Privatliv er viktig og respektert, og i arbeidslivet er det klare linjer mellom jobb og fritid. I kontrast til individualistiske samfunn finner vi kollektivistiske samfunn som karakteriseres av en *vi-tankegang*. Eksempler på nasjoner med kollektivistisk kultur er Thailand og Vietnam. Disse kulturene er preget av at individene i samfunnet jobber for alles beste fremfor å ytre egne meninger. Satt på spissen kan man si at selvstendige ytringer byttes mot kollektiv trygghet.

Maskulinitet

Dersom et land scorer høyt på maskulinitetsdimensjonen indikerer dette at samfunnet ”drives” av konkurranse og suksess, der suksess defineres av vinneren. Disse verdiene finner man både i utdanning og i arbeidsliv. Hos nasjoner med lav maskulinitetsindeks er de dominante verdiene i samfunnet livskvalitet og det å ta vare på andre mennesker. Med en score på 5 regnes Sverige som den mest feminine nasjonen i verden, etterfulgt av Norge som scorer 8 . I slike feminine samfunn er livskvalitet et tegn på suksess og fritid og fleksibilitet er viktig. I forretningsammenheng gjøres beslutninger som regel gjennom involvering av alle parter og ledere er støttende overfor sine ansatte. I maskuline kulturer, som for eksempel Japan, er det større fokus på konkurranse, selvsikkerhet, ambisjoner og rikdom. Hofstede forklarer at det fundamentale spørsmålet ved denne dimensjonen er hva som motiverer folk: å være best (maskulin) eller å like det du gjør (feminin).

Usikkerhetsunnngåelse

Den fjerde dimensjonen handler om hvordan mennesker takler det faktum at fremtiden er usikker og at vi ikke kan forutse hva som skal skje. Dimensjonsindeksen måler hvor truet

mennesker føler seg av usikre situasjoner og i hvilken grad de har skapt måter å takle dette på. Nasjoner med høy usikkerhetsunngåelse-indeks har klare regler og strukturer i hverdagen for å unngå usikkerhet. Mennesker i slike kulturer beholder for eksempel gjerne samme jobb i lang tid. Som vi ser av figur 1 er Sverige et samfunn med lav usikkerhetsunngåelse og kjennetegnes dermed av en positiv holdning til forandring og åpenhet for nye og kreative løsninger.

Kort- eller langtidsperspektiv

Den femte dimensjonen dreier seg om synet på fortid, nåtid og fremtid, og hvordan kulturer forholder seg til kort- eller langtidsperspektiv. Samfunn som scorer lavt på denne dimensjonen har et kortsiktig perspektiv, og foretrekker å opprettholde tradisjoner og normer. De nasjoner som scorer høyt på denne dimensjonen har et mer pragmatisk syn og slike kulturer er preget av verdier som utholdenhet, sparsommelighet, og å opprettholde status og rykte er viktig i sosiale situasjoner. Norsk kultur kjennetegnes av et kortsiktig perspektiv der tradisjoner og normer er viktigere enn status og rykte. Svensk kultur scorer litt høyere på dette selv om de to nasjonene i internasjonal sammenheng er relativt like.

Tilfredsstillelse versus undertrykkelse av naturlige behov

Den sjette og siste dimensjonen Hofstede presenterer handler om hvor mye mennesker kontrollerer og undertrykker sine naturlige lyster og impulser. Sverige har en høy score på denne dimensjonen, noe som i følge Hofstede vil si at de har lettere for å "gi etter" for impulser. Svenskene prioriterer fritid og ønsker å styre tiden sin selv. Slike kulturer er ofte preget av en optimistisk holdning til livet. Kulturer som scorer lavt på denne dimensjonen undertrykker de naturlige lystene og impulsene, og er preget av en mer kynisk og pessimistisk tankegang, der det å gi etter for impulsene blir sett på som noe negativt. I følge Hofstede er Russland et eksempel på en slik nasjon.

Kritikk av modellen

Kritikken som er rettet mot Hofstedes konsept inkluderer blant annet påstander om at kultur ikke kan være så statisk som den er beskrevet i modellen, og at forskningen ikke viser til menneskelig atferd på individnivå. Professor Brendan McSweeney (Royal Holloway, University of London, Stockholms Universitet) mener blant annet at spørreskjemaet som ble brukt i undersøkelsen er feilkonstruert, at det er for få informanter, og at utvalget er dårlig sammensatt siden alle deltakerne i studien er ansatt i IBM (McSweeney, 2002).

Tross kritikken som har blitt rettet mot Hofstedes teori anser jeg den som et nyttig verktøy i min analyse av ulikheter mellom norsk og svensk kultur. Det finnes også annen forskning som

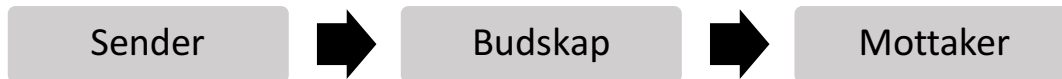
viser flere av de samme resultatene om likheter og forskjeller mellom norsk og svensk kultur. I undersøkelsen *Unique perceived cultural traits in Norway, Sweden, Denmark and Finland* (Smith et al. 2001; Grennes 2003; Javidan et al. 2004; Warner-Söderholm 2010, Warner-Söderholm 2011 i Warner-Söderholm, 2012) beskrives eksempelvis fokus på konsensus og individualisme som *unike svenske kulturelle verdier*. Warner-Söderholms teori beskriver flere av de samme karakteristikkene på Svensk kultur som vi finner i Hofstedes teori, noe som forsterker modellens troverdighet.

De seks dimensjonene i Hofstedes modell gir et forenklet bilde av den svenske kulturen, som bidrar til et nyansert grunnlag og rammeverk for analyse av bedriftenes historier. Fremstillingen av kulturelle ulikheter kan være nyttig å bruke i forberedelser før møter med nye kulturer, også i land som har tilsynelatende like kulturer – slik som Norge og Sverige. Ved å bruke de seks dimensjonene til å tegne opp et bilde av norsk og svensk kultur kan jeg lettere undersøke det kulturelle samspillet utspiller seg i forretningsammenheng, markedsføring og medmenneskelig kommunikasjon, på norsk og svensk side. Videre vil dette teoretiske perspektivet også bidra til å identifisere og kategorisere de kulturelle utfordringene informantene trekker frem i intervjuene. Det faktum at menneskelig atferd på individnivå ikke kan beskrives gjennom denne modellen er ikke et hinder for å bruke modellen i denne sammenheng, siden min forskning tar sikte på å beskrive atferd på kollektivt nivå (som grupper eller nasjoner) fremfor på individnivå.

2.4. Kommunikasjonsprosessen

I denne oppgaven undersøker jeg hvordan norske bedrifter tilpasser kommunikasjonen til svenske markeder og målgrupper og for å analysere kommunikasjonsprosessen er det hensiktsmessig å konseptualisere meningsutvekslingen mellom ulike aktører gjennom en kommunikasjonsmodell. Modellen fungerer som et verktøy for å undersøke hvordan kommunikasjonsprosessen mellom bedrift og målgruppe foregår. Kommunikasjon er en av de mest menneskelige aktivitetene (Blythe, 2006), og defineres som en transaksjonsprosess mellom to eller flere parter, der mening utveksles gjennom bevisst bruk av symboler (Engel, J.F., Warshaw, M.R. og Ward, P. 2003, i Blythe, J. 2006:2). Nøkkelelementet i denne definisjonen er at kommunikasjon er intensjonell (det gjøres en bevisst innsats for å få en respons), det er en utveksling (deltakerne er involvert i prosessen), og det er symbolsk (ord, bilder, musikk og andre virkemidler brukes for å formidle tanker).

Det finnes en rekke kommunikasjonsmodeller som brukes ulike forskningstradisjoner, og som fokuserer på de forskjellige aspektene i kommunikasjonsprosessen; fra massekommunikasjonsnivå og ned til en-til-en kommunikasjon på individnivå. I den tradisjonelle massekommunikasjonsforskningen har kommunikasjonsprosessen blitt konseptualisert i form av en lineær modell med tre hovedelementer:



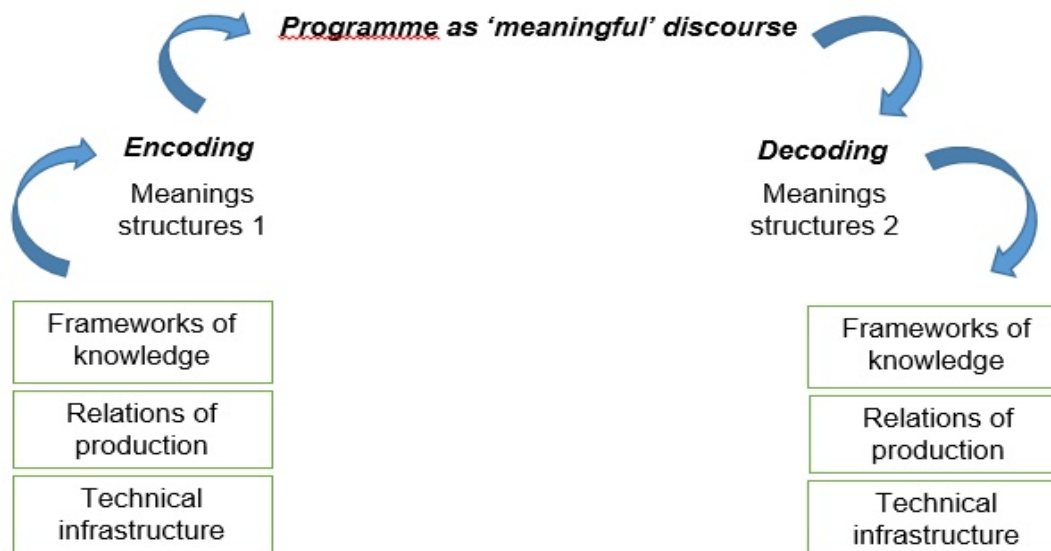
Figur 2: Tradisjonell kommunikasjonsmodell (Berlo, 1960)

Modellen illustrerer på en svært enkel måte hvordan en sender formidler et budskap til en mottaker. Ulike variasjoner av denne kommunikasjonsmodellen har lenge blitt brukt innen publikumsforskning (Hagen, 2000) med små ulikheter, for eksempel introduserte David Berlo også *kanal* som element i sin Sender Message Channel Receiver modell (Berlo, 1960). Den enkle tre- eller firesteps-modellen har blitt kritisert for sin lineære form og for manglende strukturering av og fokus på de komplekse delene av prosessen (Hall, 1980:134). I tillegg har den blitt kritisert for å undervurdere mottakerens rolle i meningsskapingen, mens teksten fremstilles som deterministisk.

2.4.1. The encoding-decoding model of communication

Som et oppgjør med kritikken rettet mot den tradisjonelle fremstillingen av kommunikasjonsprosessen utviklet Cultural Studies forskeren Stuart Hall på 1970-tallet *The Encoding-decoding model of communication*. Modellen ble originalt brukt for å beskrive massekommunikasjon gjennom fjernsyn, men har i senere år også blitt brukt for å beskrive markedskommunikasjon og personlig kommunikasjon. Halls modell illustrerer kommunikasjonsprosessen fra avsenderens produksjon og *koding* av budskap, til mottakerens tolkning og *dekoding* av budskapet. Den skiller seg fra den tradisjonelle modellen ved at den fokuserer spesielt på hvordan mening skapes mellom sender og mottaker i samspill med ideologi og kontekst, og den hadde stor innvirkning på medieforskningen da den ble lansert i 1973 (Hagen, 2000). Modellens formål er å beskrive hvordan kontekst og dominerende politiske og kulturelle ideologier påvirker tolkningen av budskap gjennom koding og dekoding av tekst (Hall, 1980).

Hall mente kommunikasjonsprosessen var mer kompleks enn slik den tidligere hadde blitt fremstilt og hevdet det var et behov for å konkretisere alle de ulike delene av prosessen. Han introduserte begrepene ”koding” og ”dekoding” av budskap, der budskapet kodes av avsender, og dekodes av mottakeren, som må tolke budskapet før eventuelle effekter og reaksjoner oppstår.



Figur 3: The encoding decoding model of communication (Stuart Hall, 1980)

Modellens venstre side beskriver hvordan budskapet først kodes av avsenderen. Bakgrunnen for kodingen er kunnskapsrammer, produksjonskontekst og teknisk infrastruktur. Videre programmeres budskapet til en *meningsfull diskurs*, altså noe som det er mulig for leseren å tolke. Modellens høyre side beskriver hvordan budskapet deretter tolkes, basert på de samme faktorene: kunnskapsrammer, produksjonskontekst og teknisk infrastruktur. På både koders og dekoders side av modellen vil flere momenter spille inn på hvordan budskapet utformes og tolkes: dominerende politiske og kulturelle ideologier og konteksten som sender eller mottaker befinner seg i under koding eller dekoding.

Stuart Hall avviser tekstuell determinisme og er opptatt av at dekodingen og tolkningen av en tekst aldri er fiksert eller kan være helt bestemt av avsender. Han mener tekster alltid vil være åpne og flertydige, og at budskapet og meningen skapes gjennom sender og mottakers kodinger og dekodinger. Med andre ord legger modellen, i motsetning til en tradisjonelle kommunikasjonsmodellen, opp til at meningsskapingen er avhengig av ikke bare avsender, men

også mottaker. Både avsender og mottaker har egne forutsetninger for å tolke teksten basert på personlig bakgrunn, kulturell identitet og kontekst. Avsenderen *koder* teksten basert på sin bakgrunn og situasjon, og mottakeren *dekoder* og tolker teksten basert på sin bakgrunn og situasjon. Disse tolkningsrammene er i større eller mindre grad ulike for alle individer, og bakgrunnen til både koder og dekoder vil påvirke tolkningen av teksten hos mottakeren.

The degrees of symmetry – that is, the degrees of “understanding” and “misunderstanding” in the communicative exchange – depend on the degrees of symmetry/asymmetry (relations of equivalence) established between the positions of the “personifications”, encoder-producer and decoder-receiver (Stuart Hall, 1977, i Durham & Kellner, 2006:166).

Som Hall beskriver vil graden av *forståelse* og *misforståelse* i den kommunikative utvekslingen avhenge av graden av *symmetri* eller *asymmetri* som er etablert mellom posisjonene til koderen (produsenten) og dekoder (mottakeren). Med symmetri menes likevekt mellom sender og mottaker. Måten mottakeren dekoder teksten på samsvarer ikke nødvendigvis med slik senderen kodet den, noe som kan skape misforståelser (*distortions*). Disse misforståelsene oppstår nettopp fra mangelen på symmetri mellom partene i kommunikasjonsprosessen (Hall, 1980:131). Det tiltenkte budskapet som avsenderen koder og formidler til en person eller et større publikum vil ikke nødvendigvis nå frem med tiltenkt budskap når det tolkes (dekodes) av mottakeren.

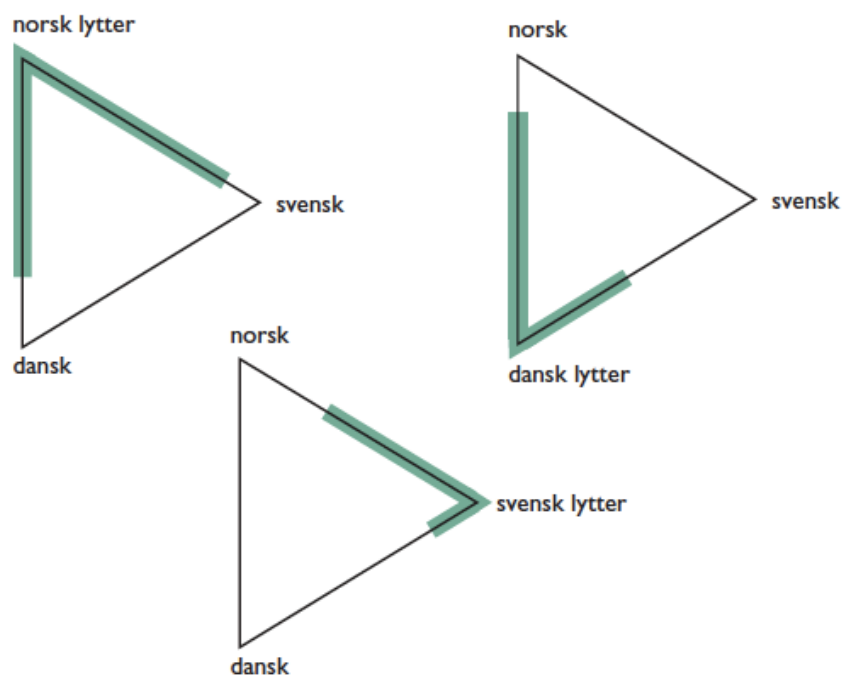
Kritikk av modellen

The encoding-decoding model of communication er en av de mest brukte og anerkjente kommunikasjonsmodellene (Hagen, 2000). Som de fleste teorier har også denne mottatt kritikk, blant annet for å være for banal og enkel. Den har også mottatt kritikk av Ross (2010) som presenterte to modifiserte versjoner av Halls modell. I disse alternative versjonene ble blant annet dekodings-stadiet endret, og leser-posisjonene ble modifisert. For å undersøke de norske bedriftenes tilpasning av kommunikasjon mot svenske målgrupper er Halls kommunikasjonsmodell et nyttig teoretisk perspektiv. Halls beskrivelser av koding og dekoding av budskap, og asymmetri i kommunikasjonsprosessen er en sentral del av oppgavens problemstilling: hvordan kodes budskap som er rettet mot svenske målgrupper, hvor stor grad av symmetri er det mellom sender (bedrift) og mottaker (svensk målgruppe), og hvordan tolkes budskapene av mottakeren? Sentralt i Halls teori er et av temaene i denne oppgaven: budskapets mening dannes hos mottakeren og er ikke nødvendigvis det samme som avsenderen ønsker å formidle.

2.5. Nabospråkkommunikasjon

Språkfellesskapet er et viktig element i relasjonen mellom Norge og Sverige. Fram til 700-tallet snakket folk i Norden så og si ett språk, nordiske borgere forsto hverandre og det var lite forskjell i ordforråd og uttale (Breivik, 2004). Selv om språket naturligvis har utviklet seg mye, kan fortsatt nordmenn, svensker og dansker i stor grad forstå hverandre både i tale- og skriftspråk. Dette er spesielt for Norge, Sverige og Danmark, og gjelder ikke for alle de nordiske språkene. For eksempel er det vanskelig for de fleste nordmenn å forstå islandsk.

Når nordmenn, svensker og dansker kommuniserer er det vanlig å bruke sitt eget morsmål, eventuelt med justeringer i ordvalg og uttale (Torp, 2004). Dette vil altså si at vi i praksis oppfører oss som om de skandinaviske språkene er dialekter. Vi regner med at samtalepartneren forstår hva vi sier på tross av at vi snakker et annet språk. Torp kaller dette for *nabospråkkommunikasjon*. Nordmenn er i en gunstig situasjon når det gjelder språkforståelse i de nordiske landene: vi har et langt skriftspråkfellesskap med danskene, noe som gjør at vi deler det meste av ordforrådet med dansk. I tillegg har vi et nært geografisk naboskap med svenskene, som gjør at vi deler mye av uttalen med svensk. Dette gir utslag i evnen til å forstå svensk og dansk, slik vi ser i figur 4.



Figur 4: Skandinavisk språkforståelse (Torp, 2004.)

Figur 4 viser hvor mye folk fra de ulike skandinaviske landene forstår av nabospråket i taleform. På en forenklet måte kan språkrelasjonene beskrives som at nordmenn deler talen med svenskene, og ordforrådet med danskene (Torp, 2004). Nordmenn er også i større grad enn svensker og dansker vant med dialekter og språkvariasjon (bokmål og nynorsk), både i dagligtale og gjennom radio og TV (Breivik, 2004). Dette er noe som kan bidra til at nordmenn har lettere for å forstå nabospråkene, siden de ikke er såpass like i henholdsvis uttale (svensk) og ordforråd (dansk). Det som derimot kan være utfordrende er å forstå svensk skriftspråk, og dansk uttale. Likevel er nabospråkkommunikasjonen sterk mellom nordmenn, svensker og dansker, og dette gjelder også i forretningsammenheng. Tilpasninger bli, som Torp forklarer, gjort gjennom ordvalg og uttale, men vi snakker som oftest på våre egne morsmål.

Kritikk av teorien

Torps teori om nabospråkkommunikasjon har fått kritikk for at skjemaet bygger på en undersøkelse som ble gjort flere år tilbake, i 1970-årene. Dette gjør at resultatene kan oppfattes som utdaterte. I tillegg har modellen fått kritikk på grunn av utvalget av informanter: *[undersøkelsen] bruker informanter fra hovedstadsområdet i de respektive tre landa, og dette vil nesten automatisk favorisere språkforståelsen hos danskene og nordmennene, i og med at både Oslo og spesielt København ligger veldig nær Sverige, mens Stockholm ligger langt fra både Norge og Danmark.* (Torp, 2004:71). Argumentet i denne kritikken er altså at den geografiske nærheten til Sverige som de danske og norske informantene har fører til at de oftere treffer svensker, og dermed forstår bedre svensk. Det har blitt gjennomført tilsvarende forskning i senere år, der de geografiske skjevhetene er eliminert. I undersøkelsen gjennomført av Norsk Språkråd i 2003-2004 viser det seg at nordmenn fortsatt har best forståelse for nabospråkene, men svenskene har rykket opp en plass slik at danskene ligger på "sisteplass", med den dårligste forståelsen for nabospråkene (Torp, 2004b).

Torps illustrasjon av språkrelasjonen mellom Norge, Sverige og Danmark er et verdifullt tilskudd i denne studien, tross at forskningen ikke er helt fersk. Jeg anser fremstillingen av språkrelasjonene som relevant siden mye av grunnlaget er det samme som da undersøkelsen ble gjennomført: norsk og dansk skriftspråk er fortsatt veldig likt, og norsk og svensk talespråk har fortsatt store likheter. Teorien gir innsikt i måtene nordmenn og svensker kommuniserer gjennom egne morsmål, på tvers av landegrensener og nasjonalitet. I min studie er jeg interessert i å undersøke hvilken rolle språket spiller i møtet med svensk næringsliv. Med utgangspunkt i Torps teoretiske perspektiv kan jeg identifisere bakgrunnen for de språklige utfordringene mellom de norske bedriftene og de svenske målgruppene.

2.6. Internasjonaliseringsprosessen

Det finnes mange ulike definisjoner på begrepet internasjonalisering. Velger man en en bred definisjon beskrives det som en prosess for å tilpasse aktiviteten i en bedrift til internasjonale miljøer. Dette gjøres for eksempel ved å tilpasse strategi, struktur og ressurser (Calof & Beamish, 1995). Det finnes mange teorier og modeller om bedrifters internasjonalisering. I denne studien undersøker jeg bedrifter som velger å etablere seg på markeder som er nære hjemmemarkedet. Av den grunn velger jeg å trekke frem Uppsala internasjonaliseringsmodell som fokuserer på nettopp dette (Johanson & Vahlne, 1977). I tillegg introduserer modellen begrepet psykisk avstand, som er relevant for min forskning da det trekker inn kulturens rolle i internasjonaliseringsprosessen.

2.6.1. Uppsalamodellen

Uppsalamodellen for internasjonaliseringsprosesser, heretter referert til som Uppsalamodellen, er en internasjonaliseringsmodell utviklet av Jan Johanson og Jan-Erik Vahlne i 1977. Modellen fokuserer på enkeltforetaks internasjonale utvikling og Johanson og Vahlne beskriver internasjonaliseringsmekanismen slik:

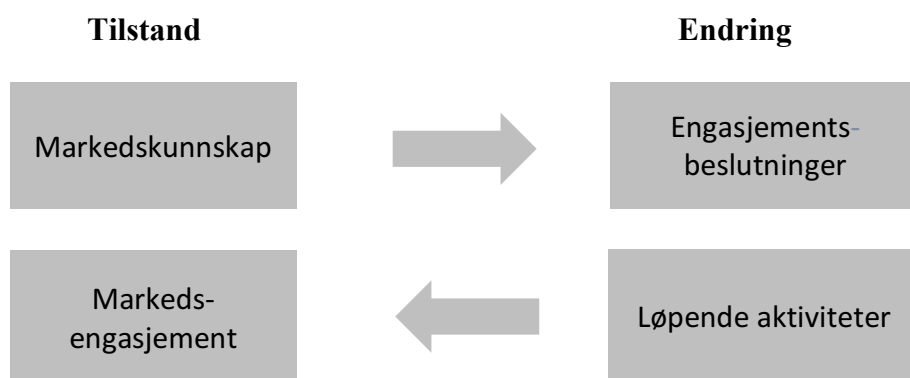
Prosessen utvikler seg i et samspill mellom utvikling av kunnskap om utenlandske markeder og operasjoner på den ene siden og økende engasjement av ressurser på den annen side (Johanson & Vahlne, 1990).

Uppsalamodellen har vært en dominerende internasjonaliseringsteori over lang tid og brukes for å beskrive bedrifters internasjonalisering som en stegvis prosess, der en bedrifts vekst er et resultat av hvor godt bedriften kan utvikle, kombinere og anvende ressurser. Modellen beskriver mange aspekter ved internasjonaliseringsprosessen, flere av dem er svært anvendbare og nyttige, og jeg vil trekke fram de mest sentrale delene, samt de delene som er relevante for oppgavens problemstilling.

Et viktig aspekt ved modellen er at de hevder samspill mellom kunnskapsutvikling og voksende utenlands-engasjement er avgjørende for utviklingen over tid (Johanson og Vahlne, 1977). Modellen kjennetegnes av at internasjonaliseringen er en prosess som starter på markeder som er nære hjemmemarkedet (for eksempel andre nordiske land), altså land som har kort *psykisk avstand* (Johanson & Vahlne, 1977). De psykiske avstanden blir større av faktorer som hindrer informasjonsflyten mellom bedriften og markedet, for eksempel forskjeller i språk, kultur, grad

av industriell utvikling eller politisk system: *The sum of factors preventing the flow of information from and to the market* (Johanson & Vahlne, 1977:23). Det handler altså om hvor nært et marked ligger til ens eget hjemmemarked. For eksempel er de nordiske landene psykisk nære til Norge på bakgrunn av de språklige og kulturelle likhetene mellom oss. En grunnleggende oppfatning i Uppsalamodellen er at dårlig kunnskap er et betydningsfullt hinder når bedrifter vil utvikle sine internasjonale operasjoner. Dermed vil det være naturlig å i første omgang se til markeder man allerede ligger nære i kultur og språk.

I uppsalamodellen beskrives internasjonaliseringsprosessen som dynamisk, der bedriftene utvikler seg i takt med at de internasjonale engasjementet økes. Dette avhenger av bedriftens evne til å sette av ressurser til videre utvikling etterhvert som kunnskapen om det nye markedet øker. Som vi ser i figur 5 skiller modellen mellom tilstandsaspekter og endringsaspekter i internasjonaliseringsprosessen.



Figur 5: The basic mechanism of internationalization: state of change aspects (Johanson & Vahlne, 1977:26)

Begrepene *engasjementsbeslutninger* (Commitment decisions) og *løpende aktiviteter* (Current activities) fokuserer på endringsaspekter, og beskriver hvordan selve internasjonaliseringen skjer for en bedrift. De to andre begrepene *markedsengasjement* (Market commitment) og *markedskunnskap* (Market knowledge) beskriver tilstandsaspekter, som innebærer hvor internasjonalisert bedriften er. Økt markedskunnskap fører til økt markedsengasjement, og vis-versa. Markedskunnskap defineres som den kunnskapen bedriftene besitter om det aktuelle internasjonale markedet man skal etablere seg i, og innebærer både objektiv og erfaringsbasert kunnskap (Johanson & Vahlne, 1977:27). Markedsengasjement innebærer to ting: for det første dreier det seg om mengden ressurser, for eksempel kapital eller personal, som er engasjert i det

utenlandske markedet. For det andre handler det graden av engasjement i markedet man opererer i, eksempelvis er engasjementet større desto mer spesialiserte ressursene er mot et spesifikt marked. Johanson og Vahlne forklarer at bedrifter som har etablert seg i land med kort psykisk avstand vil etter hvert få internasjonal erfaring som gjør det lettere å etablere seg i land med større psykisk avstand. Gjennom økt kunnskap om markedet man går inn i minsker også usikkerheten, og dette hjelper bedriftene å se muligheter videre internasjonalt.

Kritikk av modellen

De siste åren har nyere forskning funnet et økende antall bedrifter som ikke følger det tradisjonelle stegvise mønsteret som Uppsalamodellen beskriver (Madsen & Servais, 1997). Dette kommer trolig som følge av utviklingen av såkalte *born globals* bedrifter som karakteriseres av at de allerede før etablering satser alle sine ressurser internasjonalt uten å fokusere på eget hjemland (Madsen & Servais, 1997:562). Kritikken mot Uppsalamodellen ligger hovedsakelig i at oppbyggingen ikke er egnet for å beskrive utviklingen til slike bedrifter. Utgangspunktet for min studie er norske bedrifter som etablerer seg i Sverige, noe som vil si at den ikke inkluderer *born globals*. Jeg anser derfor Uppsalamodellen som et hensiktsmessig teoretisk perspektiv i min undersøkelse av norske bedrifters etablering i Sverige.

2.7. Markedskommunikasjon

Hensikten med denne studien er å undersøke hvilke utfordringer norske bedrifter møter når de etablerer seg i Sverige og hvordan de tilpasser markedskommunikasjonen. Jeg vil derfor redegjøre for begrepet markedskommunikasjon.

Ved markedskommunikasjon forstås vi tiltak som iverksettes av en identifiserbar avsender, som regel en bedrift, for å informere og påvirke en gruppe av mottakere i den hensikt å øke bedriftenes avsetning av varer og tjenester, på kort og lang sikt, og på lønnsom basis (Helgesen, 2004:13).

Markedskommunikasjon defineres av Helgesen som et bindeledd mellom bedrift og marked, der bedriften har som hensikt å påvirke markedet (Helgesen 2004:24). Begrepet *marked* defineres som den samlede etterspørselen etter varer eller tjenester, avsetningsmuligheter eller -område. Inndelt etter objekt taler man om vare- og tjenestemarked, og inndelt etter geografisk område taler man for eksempel om lokalt marked, innenlandsmarked og globalt marked. (Store Norske Leksikon). Målet med markedskommunikasjonen er at bedriften oppnår en

informasjonsoverføring som påvirker målgruppen til å kjøpe produktet eller tjenesten. Ønsket slutteffekt av markedskommunikasjonen er økt salg (Helgesen, 2004).

Betegnelsen *målgruppe* defineres som følger:

den gruppe adressater eller kategori av personer, foretak eller organisasjoner som en kommunikasjons- eller markedsføringsinnsats er innsiktet mot. Målgrupper velges ut etter bestemte kriterier som kjønn, alder, inntekt, utdanning, bosted, forbruk, kundeforhold og adresseliste i en database. (Vikøren & Pihl, 2012).

Målgruppen velges altså av bedriftene selv og valget avhenger av bransje og produkt eller tjeneste. For å formidle budskapene i markedskommunikasjonen fra originale *konsepter* (tanker og idéer) må disse overføres til symboler av senderen, som deretter formidler meningen til mottaker. Dette betyr at individer eller bedrifter som formidler noe må *redusere* budskapet til et sett symboler som kan sendes til mottakeren som deretter avkoder for å kunne oppfatte meningen (Engel et al., 2003, i Blythe, J. 2006:2). Videre betyr dette at sender og mottakere må ha en felles oppfattelse av hva symbolene betyr. Her kommer vi nok en gang inn på kulturens betydning i dekodning av budskap; både språk og kulturell bakgrunn er med på å bestemme hvilke forutsetninger mottakeren har for å tolke meningen bak symbolene. I praksis brukes det i markedskommunikasjon tradisjonelt en *kommunikasjonsmiks* med fire hovedelementer: *Reklame* (alle typer betalte budskap i trykte medier, på TV og på internett), *salgsfremmende tiltak* (rabatter, tilbud, vareprøver og konkurranser), *personlig salg* (butikksalg, messesalg, telefonsalg og lignende) og *PR* (pressekontakt, omtale i media). Kombinasjonen av ulike tiltak utgjør bedriftens markedskommunikasjonen i praksis.

2.8. Sosiale medier

I oppgaven refererer jeg flere ganger til markedskommunikasjon gjennom *sosiale medier* og jeg vil derfor klargjøre hva som ligger i dette begrepet. Scott (2010) beskriver sosiale medier som en paraplybetegnelse for alle typer medier folk bruker for sosiale kommunikasjon. Sosiale medier blitt en av de grunnleggende måtene vi kommuniserer med hverandre på, både for privatpersoner og for bedrifter (Aalen, 2013:12). Bruken av sosiale medier har økt kraftig det siste tiåret og i 2017 foregår en stor del av markedsføring i sosiale medier. Dette er viktige kanaler for å nå nye markeder særlig på grunn av de lave kostnadene sammenlignet med trykte medier (Aalen, 2013, Reed, 2011).

For norske bedrifter i Sverige er *Facebook*, *Instagram* og *LinkedIn* de viktigste markedsføringskanalene på sosiale medier (Dagensanalys.se, 2016, Ipsos-mmi.no, 2016).

2.9. Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for å undersøke oppgavens problemstilling. Gjennom å redegjøre for *Den nordiske modellen* har jeg satt fokus på de politiske, økonomiske og velferdsmessige likhetene mellom Norge og Sverige (Dølvik, 2013). Dette fungerer som et grunnlag for å kunne forklare bedriftenes motiver for å etablere seg i Sverige for og opplevelser med overgangen fra Norge til Sverige. Videre har jeg tatt opp kulturbegrepet og diskuterer hvilke kulturelle forskjeller og likheter vi finner mellom Norge og Sverige, særlig med tanke på forretningskultur (Hofstede, 2017). Dette teoretiske perspektivet er sentralt fordi utfordringene som drøftes i oppgaven er sterkt knyttet til kulturelle forskjeller mellom Norge og Sverige. Hofstedes *kulturelle dimensjoner* er teoretisk verktøy som har vært nyttig i arbeidet med å identifisere og poengtere kulturelle forskjeller og likheter. Språket spiller også en stor rolle i tilpasning av markedskommunikasjon og dette er et sentralt tema i mitt datamateriale. Teorien om *Nabospråkkommunikasjon* (Torp, 2004) gir innsikt i måtene nordmenn og svensker kommuniserer gjennom egne morsmål, på tvers av landegrenser og nasjonalitet, og er med på å bygge opp under og poengtere funn i oppgaven. Ved etablering i andre land er det hensiktsmessig å introdusere en eller flere internasjonaliseringsmodeller for å beskrive de strategier som ligger bak internasjonaliseringen. Jeg har derfor introdusert *Uppsalamodellen* (Johnsen & Vahlne, 1977) som utgangspunkt for å beskrive internasjonaliseringsprosessen i denne studien, på bakgrunn av at den har sterkt fokus på de aspektene av prosessen som jeg er interessert i: bedriftenes vekst knyttet til kunnskap om markedet man etablerer seg i. Modellen introduserer også begrepet *psykisk avstand*, som blant annet beskriver kulturens rolle i internasjonaliseringsprosessen. I tillegg til de nevnte teoriene har jeg også redegjort for grunnleggende markedskommunikasjon og definisjoner av sosiale medier.

3. Metode

3.1. Innledning

Denne studien søker å få innsikt i hvordan norske bedrifter tilpasser markeds-kommunikasjonen til svenske målgrupper når de etablerer seg i Sverige. I dette kapitlet presenteres metoden som er anvendt for å nå dette målet. Jeg har benyttet meg av to kvalitative datainnsamlingsmetoder: dybdeintervjuer og dokumentstudier. Innledningsvis presenterer jeg bakgrunnen for valg av metode, før jeg redegjør for dybdeintervjuene, herunder en beskrivelse av utvalg og rekruttering av informanter, samt utforming av intervjuguide. Videre beskriver jeg datainnsamlingsprosessen og databehandlingen. Deretter forklarer jeg hvordan jeg har arbeidet med dokumentstudiene; utvalg, datainnsamling og databehandling. Jeg avslutter kapitlet med en vurdering av datas kvalitet, diskusjon av min rolle som forsker og beskrivelse av hvilke etiske hensyn jeg har tatt.

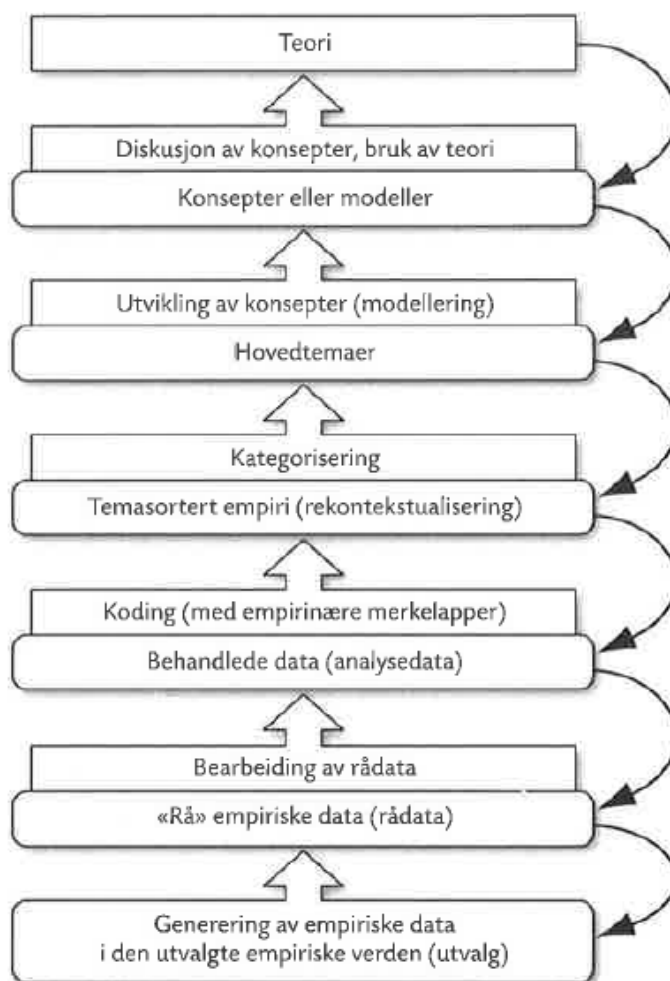
3.2. Valg av metode

Målet med valg av metode er å belyse oppgavens problemstilling som dreier seg om hvordan norske bedrifter tilpasser markeds-kommunikasjon gjennom digitale kanaler når de etablerer seg i Sverige. Denne tilpasningen av kommunikasjonen mot et nytt marked innebærer også et kulturelt perspektiv med tanke på forskjellene mellom norsk og svensk kultur. Oppgavens tema dreier seg altså om menneskers erfaringer og tolkninger av kultur og kommunikasjon, og det er dermed sosiale fenomen jeg undersøker. I følge Aksel Tjora (2012), sosiolog og professor ved NTNU i Trondheim, vil det i sammenhenger der man undersøker informanters subjektive erfaringer være hensiktsmessig å velge kvalitative metoder. Jeg valgte derfor dybdeintervjuer som metode for å komme tett på informantene og få innblikk i deres subjektive erfaringer, og i tillegg har jeg gjennomført dokumentstudier av nettsider og sosiale medier. En annen viktig årsak til at man bruker kvalitative metoder er den nærheten man får til forskningsobjektene (Tjora, 2010:58), noe som var svært viktig da jeg ville komme tett på informantene for å fange historiene deres rundt å etablere seg i Sverige. Jeg ville undersøke den komplekse sammensetningen av opplevelser og utfordringer som bedriftene møter i etableringsprosessen, og dermed falt valget på dybdeintervjuer.

Under utforming av problemstilling vurderte jeg også å bruke kvantitativ metode for å undersøke temaet. De to ulike metoderetningene vil resultere i data med to ulike fokus. Dersom

jeg valgte å bruke en kvantitativ metode, for eksempel en spørreundersøkelse blant bedrifter, ville oppgaven potensielt resultere i et mer eller mindre direkte generaliserbart resultat, der man for eksempel kunne konstatere at 6 av 10 norske bedrifter i Sverige tilpasser språket på nettsidene sine. Dette ville vært en spennende innfallsvinkel til tema, men det var altså ikke denne retningen jeg ønsket å gå i dette prosjektet.

Jeg har strukturert arbeidet etter en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2012:175), der jeg har tatt utgangspunkt i egen-generert data og jobbet mot tidligere forskning og teorier. Figur 6 illustrerer den induktiv-deduktive metoden, med en prosess som starter fra bunnen av figuren og bevege seg opp mot toppen. Fra generering av empiriske data jobber forskeren seg opp mot hovedtemaer, konsepter, modeller og teorier. Forskningen følger ikke nødvendigvis modellens oppbygging ”slavisk” fra bunn til topp og kan i noen tilfeller bevege seg opp og ned, hoppe over enkelte steg og gå tilbake før man ender opp i sluttfasen med konsepter eller teorier (Tjora, 2012).



Figur 6: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)(Tjora, 2012).

Basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene satte jeg fire underliggende mål for datainnsamlingen: *det første målet* er å studere bedriftenes egne erfaringer med å etablere seg i Sverige og deres strategier knyttet til denne prosessen. *Det andre målet* er å kartlegge hvordan bedriftenes markedskommunikasjons utarter seg for publikum per dags dato. *Det tredje målet* er å undersøke informantenes tanker om å tilpasse markedskommunikasjonen til svensk marked, og *det fjerde målet* er å innhente kunnskap om temaet fra nøkkelinformanter for å belyse problemstillingen fra andre perspektiver. Basert på disse målene har jeg gjennomført dybdeintervjuer med fem informanter, samt dokumentstudier av bedriftenes nettsider (hjemmesider) og markedsføring.

Dybdeintervju

I studien har jeg gjennomført dybdeintervjuer med fem informanter: tre informanter som kommer fra norske bedrifter som er etablert i Sverige, og to nøkkelinformanter som har god kunnskap om temaet jeg undersøker. Dybdeintervjuer brukes i hovedsak når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2012). Man ønsker å forstå informantenes opplevelser og deres refleksjoner over disse (Spradley, 1979, i Tjora, 2012). I denne studien undersøker jeg informantenes erfaringer med norske bedrifters etablering i Sverige, og deres refleksjoner rundt dette. Gjennom dybdeintervjuer ville jeg skape en åpen dialog der informantene ønsket å dele sine tanker gjennom beskrivende svar. Målet med denne tilnærmingen var å innhente så utfyllende svar som mulig, slik at jeg selv kunne tolke og analysere svarene, i henhold til det stegvis induktive rammeverket jeg hadde satt meg.

Dokumentstudier

For å danne meg et mer helhetlig bilde av bedriftenes tilpasning av kommunikasjon mot svenske markeder gjorde jeg også dokumentstudier av bedriftenes nettsider (hjemmesider), markedsføring og kommunikasjonsstrategiene. Målet med å studere disse dokumentene var å innhente relevant informasjon utover det jeg selv kan generere. Aksel Tjora beskriver at anvendelse av dokumenter som datamateriale er sentralt i de fleste forskningsprosjekter og at det ofte brukes som bakgrunnsdata eller tilleggsdata (Tjora, 2012). Ved å bruke dokumenter som kilde tvinges vi til å sette dem i sammenheng: når er de skrevet, av hvilken forfatter, i hvilken kontekst og til hvilke lesere (Tjora, 2012). Dokumentene i denne studien har jeg brukt som tilleggsdata til intervjuene, og det er åpne kilder som er tilgjengelig for allmenheten: nettsider, annonser, sosiale medier og reklamefilmer. Målet er at metodekombinasjonen med

intervjuer og dokumentstudier virker utfyllende og belyser problemstillingen fra ulike vinkler, noe som igjen bidrar til mer nyansert og beskrivende datamateriale enn ved intervjuer alene.

3.3. Datagrunnlag

I dette kapitlet beskriver jeg oppgavens datagrunnlag. Jeg gjør dette gjennom to underkapitler: i første del tar jeg for meg dybdeintervjuene, og i andre del beskriver jeg dokumentstudiene. I begge underkapitlene beskrives utvalg, datainnsamling og databehandling.

3.3.1. Intervjuer

Informanter

Informantene i denne studien er valgt på grunnlag av de erfaringene og den kunnskapen de har om etableringen av norske bedrifter i Sverige, og utvalget kan dermed betegnes som et *strategisk utvalg* (Tjora, 2012). Utvalget er todelt og inkluderer tre *bedriftsinformanter* som representerer bedriftene i studien, og to *nøkkelinformanter* som har spesiell kunnskap om temaet jeg undersøker.

Jeg har satt tre hovedkriterier for bedriftsinformantene: for det første må bedriften være norsk, og etablert som aksjeselskap i Sverige med egne ansatte. For det andre er det viktig at bedriften har drevet i Sverige i minst 4 år, og maks 20 år. Årsaken til dette er at jeg ønsker å gjøre en vurdering av hvor stor grad bedriften har lyktes. Dette vil være vanskelig å gjøre dersom bedriften er i en etableringsfase som, i følge fra Cecilia Harvig (nøkkelinformant som vil bli presentert i dette kapitlet) ved Innovasjon Norge, normalt varer i 3-5 år for norske bedrifter i Sverige. Det tredje kriteriet er at informanten har kunnskap om markedsføring og eksternekommunikasjon, ideelt sett også om etableringen i Sverige. Dette kriteriet er nødvendig for å få svar på problemstillingen.

For nøkkelinformantene er hovedkriteriet at informanten skal ha relevant kunnskap eller erfaring om norsk-svenske forhold, kultur og næringsliv. Formålet med disse intervjuene er at jeg skal få større kunnskap om temaet, og derfor er det viktig at informanten har relevant informasjon å tilføre prosjektet.

Rekrutteringen av informanter ble gjort i samarbeid med Cecilia Harvig fra Innovasjon Norge i Stockholm. Innovasjon Norge har kontakt med nettopp de bedriftene jeg leter etter, og dette samarbeidet var derfor veldig verdifullt.

Sammen fant vi rundt 10 bedrifter som oppfylte kriteriene, og jeg skrev et informasjonsbrev om prosjektet (vedlegg 3) som Harvig deretter sendte til bedriftene. Videre tok jeg på egenhånd kontakt med bedriftene. Av de som ønsket å delta i studien valgte jeg tre ulike bedrifter som representerer en variasjon i ulike bransjer og størrelser.

Type informant	Navn eller alias	Bedrift / organisasjon
Nøkkelinformanter	Cecilia Harvig	Innovasjon Norge Informanten jobber med med å fremme innovasjon og utvikling for norske bedrifter i Sverige.
	Kai Eide	Norges Ambassade i Stockholm Norges ambassadør til Sverige, 2014-2017.
Bedriftsinformanter	<i>Morten</i>	Klesbedrift Stor klesbedrift med 2500-3000 ansatte til sammen i alle land der bedriften er etablert (informanten oppgir ikke antall i Norge).
	<i>Lars</i>	IT-bedrift Mellomstor software-bedrift med 25 ansatte.
	<i>Stian</i>	Anleggsfirma Mellomstor bedrift innen bygg- og anleggsbransjen, 10 ansatte

Figur 7: oversikt over informanter.

Bedriftsinformanter

Den første gruppen informanter inneholder tre informanter som representerer tre ulike bedrifter. For enkelhetens skyld har jeg valgt å kalle dem *Morten*, *Lars* og *Stian*. Både navn og kjønn er vilkårlig, og bransjen som bedriftene driver innen er ikke nødvendigvis helt korrekt. Anonymiseringen er likevel gjennomført på en måte som ikke svekker empiriens validitet og

relevans. De tre bedriftsinformantene er anonymisert på bakgrunn av et ønske om å tilrettelegge for en avslappet samtale der de følte seg komfortable nok til å komme med ærlige refleksjoner uten å måtte bekymre seg for å *beskytte* bedriftens eller sitt eget omdømme. Videre følger en beskrivelse av informantene og bedriftene de jobber i.

Informant 1 – Morten, klesbedriften

Morten jobber som markedsdirektør i en stor klesbedrift med mellom 2500 og 3000 ansatte i seks ulike land. Bedriften har mange butikker i både Norge og i Sverige og er størst i sitt segment i begge land. Bedriften ble etablert i Sverige for 15-20 år siden og jobbet seg relativt raskt opp som markedsledere i løpet av få år. De har en egen markedsføringsavdeling som tar seg av all ekstern kommunikasjon i alle land, og Morten har overordnet ansvar for denne avdelingen.

Informant 2 – Lars, IT-bedriften

Lars er CEO (administrerende direktør) i et mellomstort programvareselskap med 25 ansatte. Bedriften tilbyr programvare for bruk i bygg-bransjen og har vært etablert i Sverige siden 2013. Bedriften markedsfører seg mot andre bedrifter, hovedsakelig via nettsider og papirmagasiner, og har en felles markedsføringsplan for både Norge og Sverige, som tilpasses med tanke på språk og kalender. Som administrerende direktør har Lars ansvar for den daglige driften av bedriften.

Informant 3 – Stian, anleggsfirmaet

Stian er daglig leder i en mellomstor bedrift som holder til utenfor Stockholm. Bedriften har 10 ansatte, leverer tjenester innen bygg- og anleggsbransjen og ble etablert i Sverige i 2013. Bedriften har en voksende bedriftskundebase og med hjelp fra et byrå markedsfører de seg gjennom sosiale medier.

Nøkkelinformanter

Den andre gruppen informanter, *nøkkelinformantene*, er valgt på bakgrunn av sin kunnskap om norsk-svensk næringsliv, kultur og norske bedrifter som er etablert i Sverige.

Cecilia Harvig, Innovasjon Norge

Den første nøkkelinformanten jeg intervjuet er Cecilia Harvig som jobber ved Innovasjon Norge i Stockholm. Innovasjon Norge er et statlig norsk selskap som blant annet jobber med å utvikle innovasjon i norsk næringsliv og fremme Norge som reisemål både nasjonalt og internasjonalt (Innovasjon Norge, 2016). Innovasjon Norges formål er å være statens og

fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet (Lov om Innovasjon Norge, Lovdata.no). Med bakgrunn i dette vurderte jeg Cecilia Harvig som en informant som kunne bidra med kunnskap om temaet. Harvig jobber med å hjelpe norske bedrifter som har et ønske om, eller holder på å etablere seg i Sverige. Hun har ansvar for å koble norske bedrifter som ønsker å komme i kontakt med svenske markeder til de riktige miljøene, bedriftene og personene.

Kai Eide

Den andre nøkkelinformanten jeg intervjuet er Kai Eide, som på tidspunktet for intervjuet jobbet som ambassadør ved Norges ambassade i Stockholm. Årsaken til at jeg valgte Kai Eide som informant er hans yrkesbakgrunn og hans kunnskap om norsk og svensk kultur, næringsliv og politikk. Eide har store deler av sitt yrkesliv jobbet med internasjonal sikkerhetspolitikk og krisehåndtering, blant annet i Utenriksdepartementet, NATO og FN (Norsk Biografisk Leksikon). Under sine to og et halvt år som ambassadør ved ambassaden i Stockholm har han jobbet mye med norsk-svensk næringsliv. Disse erfaringene gjorde at han kunne bidra med både dagsaktuell informasjon og et historisk perspektiv. Det bør også nevnes at Eide etter to og et halvt år gikk av som ambassadør i Stockholm 28. februar 2017. Jeg så ikke på dette som problematisk, tvert i mot oppfattet jeg det som en fordel at han hadde vært utsendt til Sverige såpass lenge, siden kunnskapsgrunnet om norsk-svenske forhold dermed er desto større.

Intervjuguide

Utvalget av informanter er todelt; bedriftsinformanter og nøkkelinformanter, og av den grunn utformet jeg to ulike grunn-guider som jeg anvendte som mal for intervjuene (vedlegg 1 og vedlegg 2). I forkant av hvert intervju forberedte jeg meg ved å tilpasse intervjuguiden til hver enkelt informant. Jeg fjernet spørsmål som ikke var relevante for informanten, for eksempel trengte jeg ikke spørre om bedriften hadde en egen svensk nettside dersom jeg allerede visste at de hadde det. Formålet med å tilpasse intervjuguidene var delvis for å utelukke unødvendige spørsmål for å spare tid under intervjuet, men også for å unngå at jeg virket uforberedt for informanten, som potensielt kunne ødelegge en god tone mellom oss.

Intervjuguidene har som mål å samle informasjon som kan gi svar på problemstillingene i oppgaven. Selv om intervjuguidene er noe ulike for bedriftsinformantene og nøkkelinformantene, så følger de samme tredelte oppbygging: oppvarmingsdel, hoveddel og avrundning. Oppvarmingsdelen fokuserer på enkle spørsmål om informanten og (i

bedriftsinformantenes tilfeller) bedriften som informanten tilhører. Hoveddelen tar for seg spørsmål rundt etablering i Sverige og tilpasning av markedsføring og kommunikasjon til svenske markeder. Avrundingsdelen fokuserer på bedriftens fremtid og åpner for råd til andre norske bedrifter som ønsker å starte i Sverige. I studien har jeg som nevnt jobbet ut i fra en stegvis-deduktivt induktivt metode, og dermed var det viktig å fokusere på å holde spørsmålene åpne i intervjuguiden slik at jeg ikke ledet informantens svar i noen retning (Tjora, 2012).

Datainnsamling- gjennomføring av intervjuer

Målet med dybdeintervju er som Tjora her beskriver: *å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd* (2012:104). Med dette i tankene var målet å skape en avslappet atmosfære under intervjuene, slik at informantene ville dele så mye som mulig av sine erfaringer.

I forkant av intervjuene mottok informantene en e-post med forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet. I e-posten var det vedlagt et informasjonsbrev (vedlegg 3) med beskrivelse av tema for prosjektet, formålet med intervjuene, prosedyrer for gjennomføringen av intervjuet. I brevet opplyses det også om bruk av taleopptak, sletting av data, anonymisering og informert samtykke, samt at prosjektet er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste. Under intervjuene som ble gjort ansikt-til-ansikt signerte alle informanter dette samtykkeskjemaet, og under videointervjuene samtykket informantene muntlig. Dersom samtykket ble gjort over videosamtale eller telefon hadde informantene enten på forhånd fått lese gjennom skjemaet på e-post, eller så ble informasjonen lest opp ved starten av intervjuet.

To av intervjuene ble gjort ansikt-til-ansikt, to ble gjort over Skype (eller tilsvarende videosamtale-tjeneste) og ett intervju ble gjort over telefon. I starten av prosjektet hadde jeg et ønske om å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, noe som viste seg å bli vanskelig på grunn av den geografiske avstanden mellom meg og flere av informantene. Av egen erfaring så jeg det som mest praktisk å gjennomføre disse intervjuene gjennom videointervju eller telefon. Intervjuene jeg gjorde ansikt-til-ansikt foregikk på informantenes egne kontor, noe jeg tror var en fordel da dette skapte en avslappet stemning siden informantene var i et kjent miljø.

Før selve intervjuet startet brukte jeg et minutt på å fortelle litt om meg selv og om prosjektet. Dette gjorde jeg delvis for at informantene skulle få gjentatt informasjonen hun/han mottok i e-posten, og delvis for å varme opp samtalen og få informantene til å slappe av. Dette var særlig

viktig i denne situasjonen, da jeg var noe bekymret for at jeg skulle få en *masseprodusert* presentasjon av bedriften, slik mange bedrifts- eller markedsføringsledere ofte gjør. Jeg opplevde at alle intervjuene gikk etter planen og at samtalene hadde bra flyt. I de intervjuene der informantene snakket svensk ble det ved et par tilfeller noe forvirring rundt ord og uttrykk, men dette løste seg raskt og var ikke et stort problem.

Databehandling

Databehandlingsprosessen består av transkribering, utforming av intervjusammendrag, koding, kategorisering og flat analyse. Databehandlingen foregikk delvis parallelt med datainnsamlingen; jeg transkriberte alle lydopptakene så snart som mulig etter intervjuet var ferdig, noe som var gunstig siden jeg fortsatt hadde intervjuene friskt i minne.

Transkripsjoner og intervjusammendrag

Arbeidet med transkriberingen tok mye tid siden intervjuene var lange (mellom 40 og 70 minutter), men selv om det var tidskrevende å transkribere opplevde jeg det som effektivt arbeid. Dette tror jeg har å gjøre med typen utvalg : samtlige av informantene jobber i en lederstilling der de er vant med å bli intervjuet eller der de ofte må presentere seg selv eller bedriften de jobber i. De var alle velformulerte i måten de svarte på spørsmålene og de tok seg tid til å tenke før de snakket, noe som gjorde det enklere for meg å transkribere. En utfordring med transkriberingen i denne studien er at flere av informantene snakket svensk. Jeg valgte å selv oversette svensk tale til norsk tekst fordi jeg ønsket at hele teksten skulle være på samme språk. Selv om svensk er svært likt norsk som er mitt eget morsmål, var jeg bevisst på at det likevel er rom for misforståelser. Det viktigste med disse intervjuene er at informantenes uttalelser tolkes på rett måte, uavhengig av språk. I de tilfellene der jeg var usikker på betydningen av ord eller uttrykk ba jeg en svensk kollega om hjelp. Etter at datainnsamling og transkribering var fullført startet jeg med å skrive intervjusammendrag på mellom en og to sider, der jeg noterte ned hovedtemaer og interessante funn. Disse sammendragene gjorde det lettere å få et overblikk over hvilke temaer som var fremtredende.

Koding og kategorisering

For å sortere sitater fra intervjuene brukte jeg et kodingsskjema med ulike temaer. Denne metoden går ut på å starte med transkripsjonene og lage koder, altså ord og uttrykk, som beskriver avsnitt i datamaterialet (Tjora, 2012:160). Etter hvert som jeg jobbet meg gjennom transkripsjonene fra alle intervjuene brukte jeg disse samme kodene, og opprettet nye koder ved behov. Videre kategoriserte jeg kodene etter relevans for problemstillingen og sorterte

sitatene i kategorier, Hensikten med dette er å beskrive hva som kommer frem i intervjuene (Tjora, 2012:179), og kategoriene er utgangspunktet for temaene i analysen:

- Hvorfor etablere seg i Sverige?
- Beskrivelser av etableringsprosessen
- Tilpasning av kommunikasjon mot svenske målgrupper
- Utfordring: forstå svensk kultur, språk og marked
- Utfordring: vurdering av behov for forberedelser, tid og ressurser
- Utfordring: nærheten til Sverige

Flat analyse – Grounded theory

Etter at transkripsjonene var kodet og kategorisert gikk jeg videre til neste steg som var å konstruere en flat analyse (Tjora, 2012) på bakgrunn av kategoriseringene. Flat analyse er en variant av Grounded Theory, som er en forskningsmetode der teori utvikles fra empiri for å forklare et fenomen (Malt, 2017). Ved å lage en flat analyse trakk jeg ut interessante funn og bygget opp en analyse basert kun på egeninnsamlet empiri. Den flate analysen dannet grunnlaget for videre undersøkelser der tidligere forskning og teori ble knyttet opp mot funnene.

3.3.2. Dokumentstudier

Datainnsamling og utvalg

Dokumentene jeg har studert i denne oppgaven inkluderer bedriftenes nettsider og profiler i sosiale medier (figur 8), og dokumenter som annonser, reklamebannere og filmer som publiseres i nevnte kanaler. Bedriftenes nettsider og sosiale medier defineres som åpne kilder. Jeg fikk også tilgang til enkelte ”lukkede”, private markedsføringsplaner, men siden ikke alle bedriftene ville dele slike dokumenter valgte jeg å ikke bruke disse i studien. Jeg anså også dette som å bli et for stort tilskudd til datainnsamlingen, siden det ville tatt mye tid å analysere slike lukkede dokumenter, i tillegg til de åpne kildene. Siden nettsidene og profilene i sosiale medier er åpne for alle gikk denne delen av datainnsamlingsprosessen raskt. Begrepet *nettsider* henviser i denne sammenheng til til bedriftenes hjemmesider, og *sosiale medier* innebærer de fire mest brukte kanalene blant informantene: Facebook, LinkedIn, Instagram og Youtube, slik jeg redegjorde for i oppgavens teoretiske grunnlag i kapittel 2.

Bedrift	Kanal / dokument
Klesbedriften Morten	Svensk nettside
	Norsk Nettside
	Facebook-side
	LinkedIn-side
	Instagram profil
	Youtube-kanal
IT-bedriften Lars	Svensk nettside
	Norsk nettside
	Facebook-side
	LinkedIn-side
Anleggsfirmaet Stian	Svensk nettside
	Norsk nettside
	Facebook-side
	LinkedIn-side

Figur 8: oversikt over dokumenter

Databehandling

For å analysere dokumentene gjorde jeg i første omgang en sammenligning av de svenske og de norske versjonene av nettsider og sosiale medier. Dett gav meg et overblikk over hvilket forhold det var mellom markedskommunikasjonen i digitale kanaler på norsk og svensk side av bedriften. Videre gjennomgikk jeg de ulike aspektene ved kanalene systematisk og førte inn funnene i et oversiktsskjema som presenteres i kapittel 4 (Figur 9). Det første jeg undersøkte var visuell utforming som grafisk design, bilder og brukergrensesnitt. Deretter så jeg på språk, formuleringer og oversettelser. Videre undersøkte jeg de ulike typene innhold, som artikler, reklame, informasjonssider, kontaktsider. Til slutt så jeg på hvilke budskap som ble formidlet gjennom slagord, reklametekster og kampanjer. Da jeg hadde ført inn all informasjonen i oversiktsskjemaet brukte jeg dette som grunnlag for beskrivelsene som vil bli presentert i kapittel 4.

3.4. Forskningens kvalitet og overførbarhet

I dette kapitlet drøfter jeg forskningens kvalitet. I samfunnsvitenskapen gjøres dette som regel gjennom gjennom tre punkter: pålitelighet (reliabilitet), gyldighet og styrke (validitet) og overføringsverdi (generaliserbarhet) (Kvale & Brinkmann, 2015:272).

3.4.1. Pålitelighet

For å vurdere forskningens pålitelighet ser man ofte på om forskningsresultatene kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2015:276). I forskning med høy pålitelighet vil det være mulig å komme fram til relativt like resultater dersom intervjuer ble gjennomført av andre forskere og med andre (tilsvarende) informanter.

Siden jeg har brukt et ganske lite antall informanter vil muligheten for at man i et annet, tilsvarende forskningsprosjekt kan kunne finne andre resultater i intervjuene være tilstede. Dette er noe som alltid vil være en mulighet i kvalitative studier med få informanter. Resultatene i forskningen min avhenger til en viss grad av nettopp disse informantenes spesifikke opplevelser. Bruken av nøkkelinformanter kombinert med ulike teoretiske perspektiver og tidligere forskning er ment å gi et supplerende, reflektert syn på problemstillingen. Siden jeg undersøker opplevelser og ikke er ute etter statistikk anser jeg det som mulig å kunne oppnå lignende resultater dersom andre forskere gjennomfører tilsvarende undersøkelse.

Forskningens pålitelighet påvirkes også av min rolle som forsker og derfor er det viktig å reflektere over hvordan jeg forholder meg til tema og hvilket engasjement jeg har til informanter og data som brukes i forskningen. I forkant av prosjektet har jeg hatt kontakt med begge nøkkelinformantene i arbeidssammenheng ved den norske ambassaden i Stockholm. Både Cecilia Harvig og Kai Eide har vært medvirkende i å vekke interessen for forskningens tema, og de har bidratt med innsikt i ulike deler av norsk-svensk næringsliv. En forskers engasjement kan betraktes både som støy og som ressurs (Tjora, 2012:203), og i denne sammenheng vurderer jeg kjennskapen til nøkkelinformantene og min egen interesse for temaet som en fordel og som en stor ressurs. Ved å beskrive intervjusituasjonen og redegjøre klart og tydelig for alle deler av datainnsamlingsprosessen i metodekapitlet har jeg jobbet for å styrke forskningens pålitelighet og troverdighet.

3.4.2. Gyldighet

Ved vurdering av forskningens gyldighet undersøker man om oppgaven gir svar på de spørsmålene som blir stilt (Tjora, 2012), og om metoden som anvendes er egnet for å undersøke problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2015). Med andre ord: måler man det man tror at man måler?

For å vurdere om observasjonene mine speiler de fenomener som jeg ønsker å undersøke ser jeg på problemstillingen, utviklingen av intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene. Intervjuguiden er utviklet med tanke på problemstillingen og forskningsspørsmålene. For å undersøke problemstillingen utformet jeg intervjuguiden med mål om å innhente beskrivelser av etableringsprosess og kommunikasjonsarbeid. Ut i fra dette kunne jeg identifisere hvilke utfordringer bedriftene har møtt. Gjennom intervjuguiden kunne jeg innhente data som er egnet til å bidra med å gi svar på problemstillingen.

En utfordring med intervjuene er informantenes lojalitet til bedriften og deres behov for å ivareta bedriftens omdømme. Selv om jeg var klar og tydelig på at informantene ville anonymiseres totalt, opplevde jeg i starten av intervjuene at de var opptatt av å svare "rett" på spørsmålene; de var opptatt av å fremstille bedriften som vellykket. Dette er en typisk utfordring ved kvalitative intervjuer, og Tjora forklarer at informanter ofte ønsker å fremstå i et godt lys når de deltar i forskningsprosjekter (Tjora, 2012:118). Etterhvert som samtalen i intervjuene utviklet seg virket de som at informantene nærmest glemte at vi var i en intervjusituasjon. De behandlet meg dermed mer som en vanlig samtalepartner. Jeg tror derfor at svarene jeg fikk er ærlige og gjenspeiler de virkelige opplevelsene og erfaringene informantene har. Basert på egne vurderinger av intervjuguide og intervjusituasjon mener jeg forskningen speiler de fenomener som jeg ønsker å undersøke for å kunne svare på problemstillingen.

3.4.3. Overføringsverdi

Begrepet generalisering refererer til spørsmål om forskningens overføringsverdi til andre kontekster og situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015:89). Dersom forskningen vurderes som pålitelig og gyldig kan den ha nytte utover den lokale verdien for oppgaven i seg selv, og da er det aktuelt å generalisere resultatene. Dette kan gjøres på ulike måter og avhenger av undersøkelsens design. For kvalitativ forskning brukes ofte tre ulike typer generalisering: naturalistisk, moderat og konseptuell (Tjora, 2012:209). Tjora forklarer at konseptuell generalisering går ut på å utvikle "konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for

andre tilfeller (caser) enn det (eller dem) som er studert” (Tjora, 2012:209). Det er denne typen generalisering som vil være mest relevant for min forskning.

Formålet med denne oppgaven ikke er å generalisere funnene gjennom å påstå at alle bedrifter opplever de samme utfordringene som jeg finner hos mine informanter. Hensikten med studien er å bidra med nye innsikter om norske bedrifters etablering i Sverige, i et kommunikasjonsteoretisk og kulturelt perspektiv. Erfaringene og utfordringene som kommer frem av forskningen trenger ikke være begrenset til kontekstene de diskuteres innen i denne sammenhengen og vil kunne ha relevans for andre aktører enn de jeg har studert. Dette kan gjøres gjennom konseptuell generalisering.

Gjennom beskrivelser av bedriftenes utfordringer demonstrerer jeg eksempelvis hvordan forskjeller mellom norsk og svensk forretningskultur fører til utfordringer ved å drive forretninger og styre markedskommunikasjon i nye markeder. Dette kan brukes som generelle prinsipper i overført betydning, eksempelvis gjennom å bruke utfordringene jeg identifiserer i oppgaven til å utvikle nye teorier eller konsepter for etablering på tvers av grensene i de nordiske landene. Tar man dette i betraktning ved vurdering av forskningens resultater, vil funnene som presenteres ha en overføringsverdi for flere aktører i norsk og svensk næringsliv. Dersom bedrifter kan ha nytte av oppgaven, eller dersom oppgavens resultater kan bidra til videre forskning på temaet, har jeg nådd målet med prosjektet og anser oppgaven som vellykket.

3.5. Forskerrollen og etiske hensyn

Ved bruk av intervjuer som forskningsmetode vil det alltid være viktig å ta etiske hensyn (Tjora, 2012). De viktigste etiske hensyn gjelder presentasjon av forskningen, informert samtykke fra informanter og anonymisering av enkeltpersoner. Som nevnt tidligere i kapittelet har alle informanter mottatt detaljert informasjon om prosjektet og de har samtykket til å delta. De tre informantene fra bedriftene er anonymisert gjennom pseudonymer. Dette inkluderer også anonymisering av kjønn. I tillegg har jeg valgt å kun oppgi den mest relevante og nødvendige informasjonen om bedriftene slik at heller ikke disse skal kunne identifiseres.

På bakgrunn av disse anonymiseringstiltakene anser jeg muligheten for gjenkjenning som liten. Her er det også et poeng at forskningen ikke berører spesielt følsomme temaer som kan føre til at informantene påføres belastning eller skade, verken under intervjuer, i etterkant, eller ved publisering av forskningen. Når det gjelder nøkkelinformantene har disse godkjent at deres identitet gjøres kjent i oppgaven og er innforstått med at forskningen vil bli gjort offentlig. De er klar over at det brukes direkte sitater og de har godkjent bruken av dette. I forkant av datainnsamlingen ble forskningsprosjektet godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste² (Vedlegg 4) og alle informantene er informert om at de kan trekke seg fra prosjektet når som helst. Det ble gjort lydopptak av intervjuene, og for at disse ikke skulle komme på avveie slettet jeg alle opptak ved fullføring av transkribering. Resultatet av tiltakene jeg nå har beskrevet gjør at jeg vurderer forskningsarbeidet som etisk forsvarlig.

² <http://www.nsd.uib.no/personvern/>

4. Bakgrunn, prosess og status quo

4.1. Innledning

Denne oppgaven søker å få økt innsikt i hvordan norske bedrifter tilpasser markedskommunikasjonen til svenske målgrupper når de etablerer seg i Sverige. For å forstå beslutningen om å etablere seg i Sverige vil jeg først se på *hvorfor* det er gunstig for norske bedrifter å etablere seg hos naboen i øst og hvilke motiver som ligger bak bedriftenes beslutning om å starte opp i Sverige. Deretter undersøker jeg bedriftenes nåværende markedskommunikasjon, før jeg fokuserer på prosess og strategier for markedskommunikasjon fra oppstartstidspunkt og frem til nåtid. For ryddighetens skyld vil jeg repetere informantene i studien: de anonymiserte bedriftsinformantene inkluderer Morten fra den store klesbedriften som har totalt 2500-3000 ansatte på verdensbasis, Lars fra den mellomstore IT-bedriften som har 25-30 ansatte, og Stian fra det mellomstore anleggsfirmaet med 10 ansatte. Nøkkelinformantene inkluderer Cecilia Harvig fra Innovasjon Norge og Kai Eie, tidligere ambassadør til Sverige.

4.2. Hvorfor etablering i Sverige?

Som jeg beskrev i oppgavens innledning er det ingen tvil om at Norge og Sverige har et sterkt kulturelt fellesskap og at norskeide bedrifter er sterkt representert hos *söta bror* i øst. Alle bedriftsinformantene i denne studien oppgir at Sverige er et attraktivt marked for etablering fordi vi har så mye som knytter oss sammen, blant annet geografisk nærhet, kulturelle likheter og språkfellesskap. Jeg vil nå trekke frem de viktigste årsakene til at de norske bedriftene valgte å etablere seg i Sverige.

4.2.1. Fysisk og psykisk nærhet

I Uppsalamodellen betegner Johanson og Vahlne den kulturelle og språklige nærheten mellom nasjoner som *psykisk avstand* (Johanson og Vahlne, 1977). Den korte psykiske avstanden til Sverige er en fordel fordi man kjenner kulturen og språket godt, og dette legger til rette for en bedre forståelse av svenske markeder og målgrupper. Informantene nevner alle disse elementene som årsaker til å etablere seg i Sverige; geografisk og kulturell nærhet, og språklig fellesskap. Cecilia Harvig jobber ved Innovasjon Norge i Stockholm der hun blant annet veileder norske bedrifter som ønsker, eller er i prosessen med å etablere seg i Sverige. I sine mange møter med norske bedrifter observerer Harvig det samme som informantene på bedriftene jeg har intervjuet også beskriver: *Mange ganger kommer man til Sverige fordi det*

ligger nære, og man kan språket. (Cecilia Harvig, Innovasjon Norge). Lars fra IT-bedriften forklarer at følelsen av likhet gjorde det naturlig å se mot Sverige da de skulle satse i utlandet: *det var nærliggende å starte med Sverige, på grunn av at man tror det er de man er mest lik (...)* (Lars, IT-bedriften). Beskrivelsen av å føle at man er lik svenskene er noe alle informantene nevner i intervjuene. De trekker frem likheter i arbeidslivsorganisering, samfunnsstruktur og økonomisk styring, noe som er beskrivende for de nordiske landene og den nordiske modellen (Dølvik, 2013). Informantene ser på det som fordelaktig å holde seg innenfor Nordens grenser på grunn av en organisering og et system de allerede er kjent med og behersker.

4.2.2. Likheter i språk, forretningskultur og korrupsjonsnivå

(...) Det er også det med kort avstand og språk, så barrierene er mindre (Lars, IT-bedriften) Som Lars beskriver er språket en av de mange faktorene som fjerner barrierer og knytter oss sammen med svenskene. Det nordiske språkfellesskapet gjør samarbeid mellom de nordiske landene gunstig. Kai Eide er tidligere ambassadør til Sverige og han beskriver den felles språkkulturen som noe av det som knytter oss sammen Sverige: *(...)det er så godt som et felles språk, selv om det er forskjeller, og selv om vi har problemer med å forstå hverandre iblant, så er det jo en felles språkkultur* (Kai Eide). Når nordmenn og svensker kommuniserer bruker vi som regel våre egne morsmål. I praksis forholder vi oss til de skandinaviske språkene som dialekter, og vi regner med at samtalepartneren forstår hva vi sier (Torp, 2004a). Dette oppgir informantene at de ser på som en stor fordel i forretningssammenheng.

Også den kulturelle nærheten til Sverige er sterk. I oppgavens teorikapittel trakk jeg frem definisjoner på kultur. I denne studien brukes ordet kultur om ulike koder, ideer, verdier, normer og identitet, og kultur som livsform eller måte å være på, for eksempel forretningskultur (Hofstede, 2017, Johansen, 2008). Stian beskriver *rollespillet* i Sverige som likt til det norske, og mener dette er en av fordelene med å etablere seg i Sverige:

Man hadde en oppfatning om at den norske bedriftsmodellen bør fungere bra på det svenske markedet, fordi strukturen og aktørene var såpass like. Rollespillet var det samme i Sverige og i Norge. (Stian, anleggssfirmaet).

Vurderer man norsk og svensk forretningskultur i lys av Hofstedes (2017) kulturelle dimensjoner finner man mange likheter. Som beskrevet i teorikapittel 2.3, er Både Norge og Sverige er land med lav maktavstand og høy grad av individualisme, og de er også de to landene

som av Hofstede regnes som mest feminine i verden. I praksis vil dette si at vi forholder oss likt i mange situasjoner, både i medmenneskelig interaksjon generelt, i arbeidslivet og i måten vi gjør forretninger. Vi har samme oppfatning av at kolleger er ”likemenn” uavhengig av hvor høyt eller lavt man offisielt er plassert i en bedrifts hierarki. Dette innebærer at alle ansatte i en bedrift har rett til å ytre sin mening og det forventes høy grad av konsensus ved beslutningstaking (Hofstede, 2017). Cecilia Harvig fra Innovasjon Norge beskriver at den kulturelle nærheten også innebærer det samme, lave korrupsjonsnivå som i Norge:

(...) risken er ikke så stor. Altså man har ikke korrupsjon og hele den der biten. Hvilket gjør at relativt sett så ser man det som en enklere måte enn å gå ut til Asia eller Afrika.

(Cecilia Harvig, Innovasjon Norge).

En av grunnpilarene i det nordiske velferdssamfunnet er tilliten som befolkningen har til statlige institusjoner og andre medborgere (Valkonen og Vihriälä, 2014 i Bungum, Forseth & Kvande, 2015). Korrupsjonsnivået i Norden er blant verdens laveste, og i følge den politisk uavhengige organisasjonen Transparency Internationals korrupsjonsundersøkelse som inkluderte 176 land, ligger Sverige på fjerde og Norge på sjette plass over verdens minst korruperte land (Corruption Perceptions Index, 2016). Den høye graden av tillit og det lave korrupsjonsnivået er i følge nøkkelinformanter og tidligere forskning viktige grunner til at svenske markeder er attraktive for norske bedrifter

4.3. Bedriftenes nåværende markedskommunikasjon

I forrige kapittel beskrev jeg hvordan både bedrifts- og nøkkelinformanter presenterer en rekke argumenter for hvorfor det er gunstig for norske bedrifter å etablere seg i Sverige. Videre ser jeg på hvordan de norske bedriftene bruker ulike digitale kanaler for å kommunisere med svenske markeder og målgrupper. For å få et helhetlig bilde av bedriftenes situasjon vil jeg nå beskrive bedriftenes markedskommunikasjon slik den utarter seg per dags dato. Dette gjør jeg ved å ta utgangspunkt i dokumentstudiene der jeg har kartlagt hvordan bedriftene presenterer seg på nett, og med utgangspunkt i forskningsspørsmålet nevnt i innledningen: *Hvilke endringer i markedskommunikasjonen iverksetter bedriftene for å tilpasse seg til de svenske markedene?* Hensikten med dette kapitlet er å skissere en oversikt over hvordan bedriftene anvender de ulike markedsføringskanalene for å nå svenske markeder og målgrupper. Beskrivelsen av bedriftenes tilstedeværelse og tilpasning på nett er basert på aktivitet i perioden februar – april, 2017.

4.3.1. Aktivitet og tilpasning i digitale kanaler

I figur 9 presenterer jeg hvilke sosiale medier de tre bedriftene er aktive i og hvordan de har tilpasset språk og innhold fra norsk til svensk målgruppe. For å gjøre det lettere å sortere hvilken informant som representerer hvilken bedrift er de alle oppført under respektive bedrifter i tabellen. Fra tabellen ser vi at alle bedriftene bruker både nettsider og sosiale medier. Klesbedriften er mest aktiv og skiller seg fra de to andre bedriftene med profiler på hele fire ulike sosiale medier. Jeg vil nå gå gjennom bedriftenes aktivitet og tilpasning gjennom tre fokusområder:

- Språk
- Visuell utforming
- Innhold og budskap

	Aktivitet og tilpasning på nettside	Aktivitet og tilpasning i sosiale medier
Klesbedriften Morten	<ul style="list-style-type: none"> • Svensk domene (.se) • Grafisk design og bilder er identisk med norsk nettside • Svensk tekst og tale • Innholdsmessig nesten identisk <ul style="list-style-type: none"> ○ En liten mengde innhold tilpasset Sverige spesifikt: kampanje rettet kun mot svensk målgruppe 	Facebook - Felles internasjonal side - Språk tilpasses automatisk <hr/> Instagram - Felles internasjonal side - Bildetekst på engelsk <hr/> LinkedIn - Felles internasjonal side - All tekst på engelsk <hr/> Youtube - All tekst på engelsk
IT-bedriften Lars	<ul style="list-style-type: none"> • Svensk domene (.se) • Grafisk design og bilder er identisk med norsk nettside • Svensk tekst og tale • Innholdsmessig nesten identisk <ul style="list-style-type: none"> ○ En liten mengde innhold tilpasset Sverige spesifikt 	Facebook - Norsk og svensk side - Stort sett samme innhold <hr/> LinkedIn - Engelsk side
Anleggsfirmaet Stian	<ul style="list-style-type: none"> • Svensk domene (.se) • Nettsiden skiller seg kraftig fra den norske med tanke på design, bilder og innhold. • Svensk tekst og tale • Alt innhold rettet utelukkende mot svensk målgruppe 	Facebook - Norsk og svensk side som er uavhengige av hverandre <hr/> LinkedIn - Norsk og svensk side som er uavhengige av hverandre

Figur 9: Oversikt over bedriftenes nåværende aktivitet og tilpasning av nettsider og sosiale medier fra norsk til svensk målgruppe, februar til april 2017.

Den mest tydelige tilpasningen som alle bedriftene gjør i alle kanaler, både på nett og sosiale medier er å endre språket til svensk. Klesbedriften har en Facebook-side som er internasjonal og der informasjonen om bedriften tilpasser seg språket til brukeren og IT-bedriften har en engelsk LinkedIn-side, men ellers er alt innhold i alle andre kanaler på svensk.

Når det gjelder tilpasning av visuell utforming på nettsider og sosiale medier er bedriftene delt i to grupper: klesbedriften og IT-firmaets nettsider og profiler på sosiale medier har identisk visuell profil på norsk og svensk side, mens det for anleggsgfirmaets del er et tydelig skille mellom norske og svenske nettsider og sosiale medier. På nettsidene til klesbedriften og IT-bedriften er grafisk design (inkludert logo), bilder og film identiske med norsk nettside.

Anleggsgfirmaet skiller seg fra de to andre bedriftene med en svensk nettside som er uavhengig av den norske. Den er dermed hundre prosent tilpasset til svensk marked og det er ingen sammenheng i grafisk design mellom den norske og den svenske siden. Alle profilene på sosiale medier hos den svenske delen av bedriften skiller seg fra den norske, både ved innhold og utseende. Den eneste likheten jeg finner ligger i logoens utforming – og selv denne viser ulikheter i fargenyanser.

Klesbedriften og IT-bedriften formidler så og si det samme budskapet til både norsk og svensk marked, mens anleggsgfirmaet har nesten utelukkende innhold som kun formidles til svensk målgruppe. Med budskap refererer jeg til den konkrete informasjonen senderen (bedriften) ønsker å få frem til mottakeren (målgruppen). For eksempel kan et budskap i denne sammenhengen være en tekst som sier *30% avslag på alle skjorter i april*, kombinert med et bilde av produktene som annonseres.

Hos anleggsgfirmaet finnes det i tillegg til ulikheter i visuell utforming også ulikheter i innholdet som formidles mot norsk og svensk målgruppe. Anleggsgfirmaet publiserer innhold som er produsert utelukkende for svensk målgruppe, med unntak av en reklamefilm. Med utgangspunkt i kun dokumentstudier er umulig å vite om bedriften har en skreddersydd plan for svensk målgruppe, eller om årsaken er at de ikke har hatt noe samarbeid med den norske delen av bedriften når det gjelder markedskommunikasjon.

4.4. Strategier for etablering og markedskommunikasjon

I forrige kapittel brukte jeg dokumentstudiene for å undersøke hvilke markedsføringskanaler bedriftene er aktive i og hvordan de bruker disse i 2017. Dette gir en innsikt i dagens situasjon, noe som er viktig for å forstå prosessen fra etablering til nåtid som helhet. I dette kapitlet tar jeg for meg informantenes egne beskrivelser av etableringsprosessen og tilpassingen av markedskommunikasjonen fra startfasen og frem til nåtid. Dette gjør jeg gjennom å undersøke forskningsspørsmål nummer to: *I hvor stor grad gjør bedriftene en bevisst tilpasning av kommunikasjonen til svenske målgrupper?* Dette kapitlet er tredelt: først ser jeg på bedriftenes etableringsprosess, og deretter strategier³ for tilpasning av kommunikasjon, før jeg avslutter med en drøfting av tendensene jeg finner.

4.4.1. Etableringsprosessen

Informantene i denne studien beskriver ulike opplevelser av å etablere seg i Sverige og å tilpasse seg svenske markeder. Jeg identifiserer to ulike tilnærminger til prosessen: i den ene gruppen finner vi klesbedriften som brukte mye tid og ressurser ved etableringen, og der det meste, i følge informantens beskrivelser, gikk etter planen. I den andre gruppen finner vi IT-bedriften og anleggssfirmaet. Fra informantenes beskrivelser tolker jeg det som at disse to bedriftene brukte mindre ressurser, og etableringen opplevdes som mer utfordrende sammenlignet med klesbedriftens etableringsprosess.

For klesbedriften var etableringen i Sverige planlagt svært nøye. Informant Morten beskriver at de hadde høye ambisjoner og en selvsikker tilnærming til etableringen: *Vi tok et stort grep og gikk utenlands med en stor ambisjon og en kjempesatsing. Vi trodde at vi kunne bli folkets butikkjede i Sverige.* Klesbedriften gjennomførte etableringen i henhold til en detaljert plan og de åpnet en rekke butikker på kort tid. For å få til dette satte de av mye ressurser og tid, og de oppnådde raskt stor suksess, slik Morten beskriver her: *Vi hadde ikke gjort noen tilsvarende utenlands-etablering før, så den strategien som ble lagt for den utrulling var tilpasset Sverige og det svenske markedet.* Morten forklarer at det ble lagt en plan som var tilpasset Sverige og det svenske markedet, og han hevder denne planen var en av grunnene til at etableringen gikk såpass bra.

³ I internasjonaliseringsteorier brukes ofte betegnelser som fusjoner og oppkjøp om etablerings- og internasjonaliseringsprosesser (Rusten, 2003). *Strategi* og *etableringsstrategi* brukes i denne sammenheng om bedriftenes egne beskrivelser av måten de har utført etablering og planlegging, og tar ikke utgangspunkt i spesifikke internasjonaliseringsteorier.

Som en kontrast til den opplevelsen Morten og klesbedriften hadde, finner vi IT-bedriften og anleggssfirmaet sine refleksjoner rundt etableringsprosessen. Denne uttalelsen er beskrivende for opplevelsene til informantene fra de to minste bedriftene: *Vi hadde nok trodd at det skulle bli enklere å etablere seg i Sverige enn det ble. Det ble vanskelig, rett og slett.* (Lars, IT-bedriften). Fra informantenes beskrivelser tolker jeg det som at både IT-bedriften og anleggssfirmaet opplevde etableringsprosessen som utfordrende i form av dårlig vekst i starten, slik Lars forklarer her:

Det har gått litt trått i Sverige, det er sikkert flere grunner til det. Det er delvis det å komme til et nytt land, selv om produktet er utprøvd og velkjent i Norge, så er ikke det, det holder liksom ikke når man kommer til Sverige. Da må du gjerne ha noen svenske referanser. (Lars, IT-bedriften)

Jeg tolker Lars' beskrivelse av det å ikke ha *svenske referanser* som at bedriften ikke hadde nok kunnskap om det markedet de skulle inn i, eller at de ikke hadde nok kontakter i svensk næringsliv. Videre forklarer Stian fra anleggssfirmaet at de brukte det første året i Sverige hovedsakelig til praktiske ting og til å bygge opp en organisasjon:

(...) det første året og mye av det andre var veldig praktisk orientert. Det handlet om å bygge opp en organisasjon. Og i og med at man ikke rekker gjøre det over en natt, så jobbet jeg virkelig med alt fra å rapportere til min sjef, til å holde kontroll på økonomi. (Stian, anleggssfirmaet).

I følge Stian var oppstarten preget av at så og si alt ansvaret falt på den ene personen som var *utsendt* til Sverige. Han beskriver også at det var mange bekymringer:

Når man starter opp som vi gjorde, en helt ny virksomhet, så er det sånn at det blir problemer i begynnelsen. Så det første året, i 2013, så hadde vi veldig mange bekymringer (...) det kunne handle om at vi var underbemannet, det kunne handle om at vi hadde ansatt så mange nye sånn at de ikke helt kunne jobben. (Stian, anleggssfirmaet).

Fra Stians uttalelser ser vi at bedriften hadde utfordringer med underbemanning og lite ressurser i starten av etableringen i Sverige. Videre i intervjuet forklarer han at denne underbemanningen handlet om at man rett og slett ikke hadde satt av nok penger til etableringen i Sverige.

IT-bedriften og anleggsfirmaet beskriver oppstarten i Sverige som utfordrende: de hadde lite ressurser, dårlig bemanning, og få *svenske referanser*. Fra informantenes refleksjoner tolker jeg det som at disse to bedriftene hadde et lavt kunnskapsnivå om de svenske markedene de skulle etablere seg i. Klesbedriftens etableringsprosess er preget av suksess så og si fra starten, og informant Morten gir inntrykk av at markedskunnskapen var god helt fra starten av etableringsprosessen. Dette ser vi blant annet gjennom fokuset på tilpasning til den kommersielle kalenderen.

4.4.2. Strategier for markedskommunikasjon og bevissthet rundt tilpasning

Jeg har nå beskrevet hovedtrekkene ved de tre bedriftenes etableringsprosess i Sverige. Videre vil jeg nå fokusere på deres egne beskrivelser av markedskommunikasjonen fra etableringstidspunkt og frem til nåtid. Dette gjør jeg med bakgrunn i forskningsspørsmål nummer to: *I hvor stor grad gjør bedriftene en bevisst tilpasning av kommunikasjonen til svenske målgrupper?* Basert på informantenes egne beskrivelser finner jeg at bedriftene har jobbet med tilpassing av kommunikasjonen mot svenske markeder på to ulike måter. Forenklet kan vi si at den store klesbedriften hadde et høyt bevissthetsnivå og en klar kommunikasjonsstrategi helt fra starten, mens IT-bedriften og anleggsfirmaet startet med et lavt bevissthetsnivå og uten tydelige strategier, for så å jobbe seg oppover i takt med bedriftens utvikling og vekst.

Som jeg forklarte i forrige kapittel hadde klesbedriften en nøye planlagt etableringsprosess. Når det gjelder markedskommunikasjon så har bedriften en høy bevissthet rundt de kulturelle ulikhetene mellom norsk og svensk marked, og en svært klar plan for tilpasning av kommunikasjonen. Dette inkluderte også en markedsstrategi som gikk ut på å *bli svenske*.

Denne høye graden av bevissthet og tilpasning vurderer jeg som en av grunnene til at etableringen gikk så bra, slik Morten forklarer her:

Det var viktig for oss også, å virkelig bruke det lokale språket. Det var derfor den Sverige kampanjen som vi kjørte i mange år, det ble på en måte et slags sånn, en måte å forklare oss som et svensk konsept på. (...) Så det ble veldig svensk veldig raskt, og det tror vi har vært en veldig stor fordel for oss. (Morten, klesbedriften)

Morten forklarer at dette var bevisst fra bedriftens side, og mener dette har fungert godt for å treffe den svenske målgruppen:

Jeg tror at hvis du spør 10 svensker hvilket land kjeden kommer fra, så tror jeg 9 av de svarer Sverige. I hvert fall 8. Og det har vært en veldig bevisst handling fra oss, at vi prøver å fremstå svenske i Sverige. (Morten, klesbedriften)

Mortens beskrivelser viser at bedriften har forsøkt å fremstå som svenske, og som vi ser av dokumentstudiene i kapittel 4.3 (figur 9) skjer ikke denne tilpasningen gjennom endring av innhold og budskap, slik man kanskje forventer. Morten forklarer at tilpasningen skjer gjennom valg av tidspunkt for publisering av innhold. Den sentrale delen av klesbedriftens måte å bli svenske er å drive markedsføring i henhold til den *kommersielle kalenderen* i Sverige.

Vi må gjøre lokale tilpasninger på timing, for eksempel. Det kan være så enkelt som at i Norge så er jo 17. Mai en stor dressperiode for oss, men i Sverige så har de jo ikke 17. Mai. (Morten, klesbedriften).

Den kommersielle kalenderen bygges opp rundt merkedager og ferier, og som dermed vil variere fra Norge til Sverige. For eksempel publiserer bedriften flere kampanjer på datoer som sikter seg inn mot lønningsdatoen i Sverige, en dato som er viktig for å nå svenske målgrupper siden den er felles for svært mange private og statlige arbeidsgivere. Det er kun den svenske delen av bedriften som publiserer kampanjene til akkurat disse tidspunktene, og en slik tilpasning er dermed et veldig konkret eksempel på hvordan klesbedriften siden oppstarten har hatt et høyt bevissthetsnivå rundt det å tilpasse seg det svenske markedet.

For IT-bedriften og anleggssfirmaet har tilpasningen og bevissthetsnivået hatt utviklet seg på en annen måte enn for klesbedriften. Utgangspunktet ved etableringsprosessens start var et relativt

lavt tilpasningsnivå, som deretter beveget seg oppover i takt med bedriftenes utvikling og vekst. I starten hadde de nok med å holde *hodet over vannet* og bevissthetsnivået rundt kulturforskjeller, målgrupper og tilpasning av kommunikasjon var lavt. Videre utviklet bedriftene seg, og i takt med dette fikk de etter ett til to år nok ressurser til å fokusere på arbeid med markedskommunikasjon.

Selv om IT-bedriften og anleggsfirmaet hadde lite fokus på å tilpasse seg svensk marked, ble de språklige tilpasningene vi ser i figur 9 iverksatt allerede i forkant av etableringen i Sverige. Dette til tross for lite tid og ressurser: *helt fra starten så dro jeg opp til Trondheim og satt meg og skrev en svensk oversettelse av den norske [nettsiden], og så la vi ut den. Det var alt vi rakk, det var bare jeg som var ansatt* (Stian, anleggsfirmaet). For begge de minste bedriftene var første prioritet å få opp en nettside på det lokale språket, men utover dette oppgir informanten ingen andre tiltak for tilpasning det første året. Stian begrunner dette med at han mener tilpasningen til Sverige ikke er så omfattende i den bransjen bedriften er i:

Til tross for at man skulle kunne tenke seg at en sånn sak som marked avhenger av region eller nasjon (...) så er en gravemaskin en gravemaskin i begge land, en svensk snekker ser lik ut som en norsk. (Stian, anleggsfirmaet).

Ser vi på anleggsfirmaets nettsider i dag (Figur 9) finner vi at bedriften i dag har nettsider som retter seg spesifikt mot svenske målgrupper. Dette er nok et tegn på den positive utviklingen i bevissthetsnivå og tilpasning. Informantene fra IT-bedriften og anleggsfirmaet trekker frem flere årsaker til at kommunikasjonsarbeidet hadde lite fokus i oppstartsfasen. Stian fra anleggsfirmaet forklarer nok en gang at mangel på ressurser påvirket muligheten til å fokusere på markedsføring:

(...) [ressursmangel] ledet til at vi dedikerte oss veldig lite til markedsføring det første året. Nesten ikke noe i det hele tatt. Vi hadde fullt opp med å få det operasjonelle til å fungere. (Stian, anleggsfirmaet).

Uttalelsen er beskrivende for både IT-bedriften og anleggsfirmaet, de hadde nok med å *holde hodet over vannet* den første tiden i Sverige. Cecilia Harvig fra Innovasjon Norge forklarer at hennes erfaring er at bedriftene fokuserer lite på tilpasning av kommunikasjon i starten av utenlands-etableringer og at dette er noe de må jobbe mye med for å få bedriftene til å prioritere.

I motsetning til bedriftenes forklaringer om fokus på språk, mener Harvig at tilpasning av språk er noe av det de norske bedriftene er dårlige på i etableringsfasen:

(...) Det er ofte det som er utfordringen for mange av de her bedriftene. De synes liksom at har man en norsk hjemmeside da er det "good enough". Mens vi synes at du bør minst være på engelsk, men gjerne også på det lokale språket. (Cecilia Harvig, Innovasjon Norge).

Harvig mener at de norske bedriftene synes at en norsk nettside er godt nok, men selv mener hun at nettsidene bør være på det lokale språket. Uavhengig av om en slik uttalelse ikke kan sies å gjelde bedriftene i denne studien, er det utvilsomt et fellestrekk for både bedrifts- og nøkkelinformantene at de mener skriftspråket på nettsider bør tilpasses. Ser vi videre på utviklingen av markedskommunikasjonen fra starten av etableringen i Sverige, finner jeg at Lars fra IT-bedriften mener det er tilpasninger som burde vært gjort tidligere:

En del tilpasninger som nok kanskje burde vært gjort som ikke var gjort, samtidig som det var veldig hektisk aktivitet i Norge. Så våres mulighet til å bruke masse tid i Sverige, altså vi som var ansatt i Norge, den var veldig begrenset. (Lars, IT-bedriften).

Utviklingen har gått i en positiv retning med tanke på bevissthetsnivå, og Lars beskriver at selv om bedriften gjorde lite tilpasninger til svenske målgrupper i starten, har de i dag et bevisst forhold til dette:

Vi prøver jo så godt vi kan å tenke over, er dette her relevant for begge land? Er det noe som bare gjelder ett land, og hvordan skal vi da publisere det ut? Så, vi prøver å være bevisst på det, og vi mener selv at vi er det. (Lars, IT-bedriften).

Til tross for at Lars sier at de burde gjort flere tilpasninger i oppstarten, fikk de hjelp av Innovasjon Norge da de etablerte seg i Sverige:

Vi brukte jo Innovasjon Norge og virkemiddelapparatet der til å gjøre en sånn markedssjekk. Så da hadde vi jo møte med litt forskjellige entreprenører, potensielle kunder og en bransjeorganisasjon. For å sjekke, rett og slett. Er det sånn som vi tror, er det stor forskjell på Norge og Sverige? Konklusjonen var vel den at, nei, det er ikke så stor forskjell. (Lars, IT-bedriften).

Også anleggsfirmaet gjorde en undersøkelse av det svenske markedet i forkant av etableringen:

Det var jo sånn at våre norske eiere hadde gjort en del sonderinger allerede i 2010, på det svenske markedet. Jeg tror fremfor alt at det de ville undersøke var, fungerer det svenske markedet på samme måte som det norske? Når det gjelder dette med [den bransjen vi er i]. Og svaret på det spørsmålet viste seg å være at det gjør det. (Stian, anleggsfirmaet).

Både IT-bedriften og anleggsfirmaet gjorde markedssjekker før de startet opp i Sverige. Slike markedssjekker er ofte basert på bedriftens egen situasjon og ser på hvilke utfordringer og muligheter som foreligger, og hvilke konkurrenter og potensielle kunder som er i markedet man undersøker. Gjennom slike markedssjekker fant begge bedriftene ut at det ikke var store forskjeller mellom den norske og den svenske siden av bransjen. Likevel ser vi at de hadde utfordrende etableringsprosesser. Dette er et funn jeg vil ta opp til drøfting i kapittel 5.2.2.

4.4.3. Fra markedsengasjement til markedskunnskap

I dette kapittelet er hensikten å klargjøre de ulike måtene bedriftene håndterer etableringen og markedskommunikasjonen som jeg beskrev i kapittel 4.4, og undersøke bakgrunnen for tendensene jeg finner i lys av Johanson og Vahlnes internasjonaliseringsmodell.

Som jeg beskrev i foregående kapitler identifiserer jeg to ulike strategier eller metoder som gjelder både for planlegging og gjennomføring av etableringsprosessen og for tilpasning av markedskommunikasjon. Basert på informantenes egne beskrivelser finner jeg at klesbedriften hadde en klar kommunikasjonsstrategi der de jobbet for å *bli svenske*, mens de to andre bedriftene ikke hadde noen tydelige planer for kommunikasjonen i starten av etableringen. Klesbedriften startet etableringen med mye markedskunnskap og opplevde vekst fra starten. Informantene fra de to mindre bedriftene beskriver begge at de startet etableringen med det jeg tolker som lite markedskunnskap, og opplevde tilsynelatende lite vekst det første året. Jeg tolker dette som at de to prosessene har hatt en sammenheng: desto mer fokus på planlegging generelt, desto mer fokus og bevissthet rundt tilpassing av kommunikasjonen. Jeg finner støtte til påstanden om en slik utvikling i Uppsalamodellen (Johanson & Vahlne, 1977), der markedskunnskap regnes som en nøkkelforutsetning for vekst, og økt markedskunnskap fører til økt markedsengasjement, og vis-versa. Bedriftenes økte nivå av planlegging fører til bevissthet og markedskunnskap. Denne dynamiske prosessen gir deretter økt markedsengasjement.

Morten fra klesbedriften hevder årsaken til at bedriften opplevde god utvikling helt fra starten var at de satte seg inn i markedet de skulle til og hadde en klar og tydelig etableringsstrategi. Det tydeligste eksempelet på klesbedriftens markedskunnskap er fokuset på nøkkeldatoer i svensk marked, den såkalte *kommersielle kalenderen*. Sammenlignet med klesbedriften hadde IT-bedriften og anleggsfirmaet mer utfordrende etableringsprosesser og markedskunnskapen var dårlig i etableringsfasene. I følge Uppsalamodellen er en slik mangel på markedskunnskap et betydningsfullt hinder når bedrifter vil utvikle sine internasjonale operasjoner (Johanson & Vahlne, 1977). Johanson og Vahlne hevder også at det er et gjensidig samspill mellom kunnskapsutvikling og økende grad av markedsengasjement, noe som ser ut til å være tilfellet for IT-bedriften og anleggsfirmaet. Mine funn viser at bedriftenes utviklingsprosess er dynamisk: bevissthetsnivå og nivå av tilpasning øker i takt med markedsengasjement. I henhold til Uppsalamodellen og mine funn fører dette til økt markedskunnskap, som på sikt har ført til økt vekst for bedriftene. Jeg vil presisere at fremstillingen av de tre bedriftene i to ulike kategorier selvsagt er satt noe på spissen. Det finnes ulikheter i måten IT-bedriften og anleggsfirmaet organiserte etablering og kommunikasjon, men de store likhetene mellom de to gjør art jeg ser det som hensiktsmessig å sette dem i samme kategori for å få tydeliggjøre de to ulike tendensene.

Sverige – kjent, trygt og nært

I dette kapittelet har jeg beskrevet hvilke motiver som ligger bak etableringen i Sverige. Her fant jeg at fysisk og psykisk nærhet, språk, forretningskultur og lavt korrupsjonsnivå er noen av årsakene. Videre i kapittelet kartla jeg hvordan den nåværende situasjonen ser ut med tanke på språkbruk, visuell utforming og innhold i markedskommunikasjon. Hovedfunnene i denne delen var at språk er det som tilpasses i størst grad, mens innhold og budskap forblir det samme. Til slutt i kapittelet så jeg på de ulike måtene bedriftene håndterer etableringen og markedskommunikasjonen og i lys av Uppsalamodellen har jeg undersøkt hva som ligger bak tendensene jeg fant. Funnene mine viser at det er en todeling i måten bedriftene etablerer seg: klesbedriften har en godt planlagt etablering og en klar strategi for markedskommunikasjonen fra starten av. I kontrast til dette hadde IT-bedriften og anleggsfirmaet vanskeligere og mindre planlagte etableringsprosesser, og videre hadde de en positiv utvikling i fokus på markedskommunikasjon. Dette skjedde i takt med bedriftenes vekst, og i lys av Uppsalamodellen konkluderte jeg med at økt markedsengasjement førte til økt markedskunnskap, som førte til en utvikling og vekst.

5. Utfordringer ved etablering i Sverige

5.1. Innledning

I foregående kapitler har jeg beskrevet hvordan de norske bedriftene håndterte etableringsprosessen i Sverige og jeg har identifisert hvilke strategier de brukte for tilpasning av markedskommunikasjonen ved overgangen til svenske markeder. Med disse beskrivelsene som grunnlag undersøker jeg i dette kapitlet det tredje forskningsspørsmålet: *Kan vi identifisere noen typiske utfordringer som bedrifter opplever når de etablerer seg i Sverige?*

Gjennom analyse av intervjuer og dokumenter finner jeg at den dominerende tematikken i datamaterialet er utfordringene ved å etablere seg i Sverige. Jeg har identifisert tre kategorier med utfordringer som danner grunnlaget for kapitlets oppbygning:

1. Manglende forståelse for svensk kultur, språk og markeder
2. Undervurdering av behov for forberedelser, tid og ressurser
3. For svak tilpasning av markedskommunikasjon til svenske målgrupper

5.2. Manglende kunnskap om svensk kultur, språk og marked

Som jeg beskrev i kapittel 4.2., *Hvorfor etablering i Sverige?*, eksisterer det mange politiske, økonomiske og kulturelle likheter mellom Norge og Sverige som gjør det attraktivt for norske bedrifter å etablere seg i Sverige. Likevel fremkommer det fra intervjuene at bedriftene opplever en rekke utfordringer knyttet til å identifisere kulturelle forskjeller mellom Norge og Sverige, og å tilpasse seg til disse ulikhetene. Videre presenteres de mest fremtredende utfordringene knyttet til forskjeller mellom norsk og svensk kultur, marked og språk:

1. Forskjeller i forretningskultur og konsensusstenkning
2. Manglende kunnskap om svenske markeder
3. Språk som fordel og utfordring

5.2.1. Forskjeller i forretningskultur og konsensustenkning

I intervjuene oppgir informantene at den svenske forretningskulturen og spesielt den omfattende *konsensustenkningen* som jeg beskrev i oppgavens teorikapittel, er utfordrende å tilpasse seg til. Som følge av dette opplever de frustrasjon over hvor lang tid det tar å få i havn avtaler og salg:

Det er jo en kulturforskjell i Norge og i Sverige. Vi ser jo det at de svenske kundene bruker ofte mye lengre tid på å bestemme seg, i forhold til det at man skal være enig, konsensustenkningen.
(Lars, IT-bedriften).

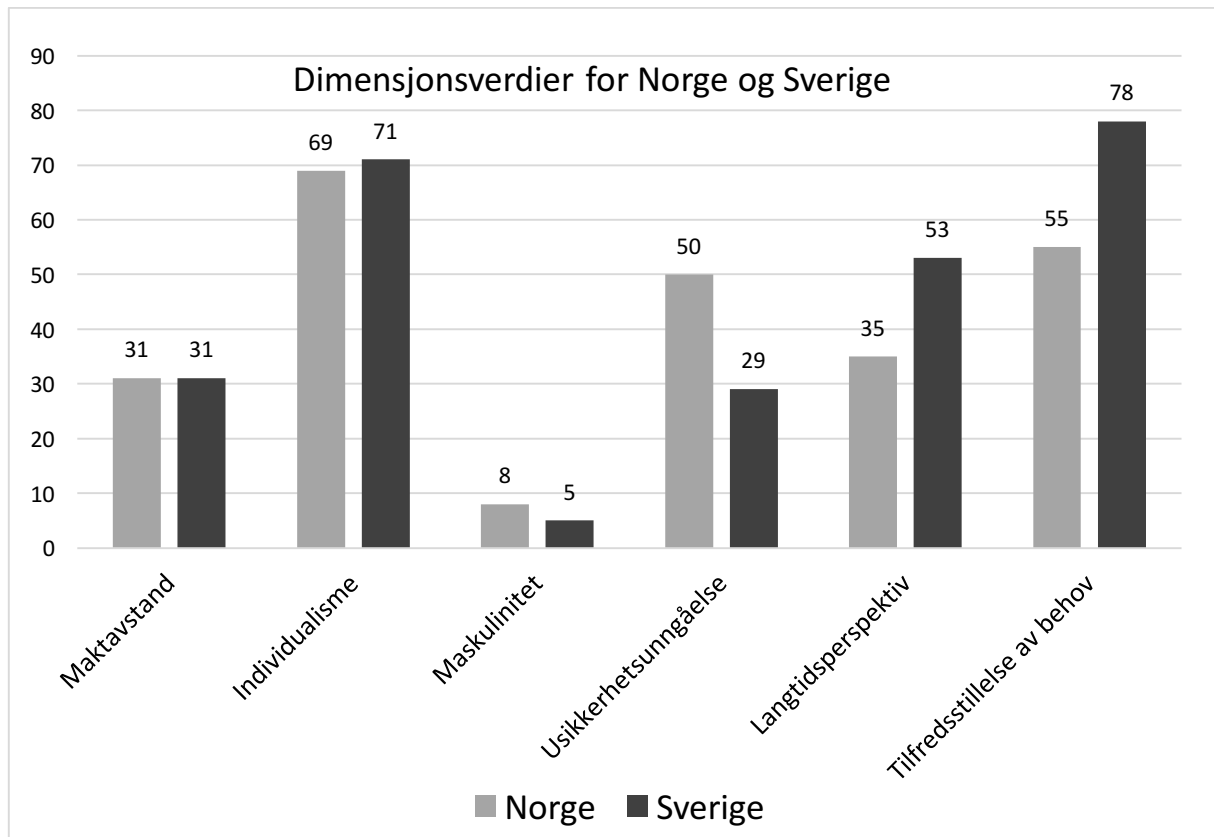
Cecilia Harvig har jobbet med mange bedrifter, og ser at forretningskultur er en utfordring som ofte dukker opp: *Mange ganger så er erfaringen at de [norske bedriftene] synes at det tar veldig lang tid å ta en beslutning, for eksempel når det gjelder salg.* Det samme problemet møtte også Lars da hans bedrift startet opp i Sverige:

*Det tar lengre tid å få inn et salg fordi det er en lengre prosess (...), det var noen som nevnte det, men vi trodde vel ikke det skulle være så ille som der var, (...) ja de er jo helt håpløse, *ler*.* (Lars, IT-bedriften).

Alle informantene uttrykker at de mener den svenske måten å drive forretning på er *tregere* enn den norske. Dette fører til forvirring og informantene sier at det tar tid å omstille seg til denne måten å ta avgjørelser. Snur vi på det, og ser på denne problematikken fra svensk side, viser en undersøkelse gjort av Innovasjon Norge at svenskene oppfatter nordmenn som svært direkte og noe ustrukturerte med tanke på å inngå avtaler (Innovasjon Norge, 2017). Det at svenskene også opplever utfordringer knyttet til beslutningstaking der nordmenn er involverte tyder på at en slik kulturforskjell er tilstedeværende både på norsk og svensk side. Som Norges ambassadør til Sverige har Kai Eide jobbet med Svensk næringsliv, og også han har erfart at det eksisterer kulturforskjeller. Eide mener at svenskene har en annen grundighetskultur og at de forholder seg til andre tidsrammer ved beslutningstaking:

Jeg føler at mens nordmenn er mindre grundige, og gjerne hopper inn i ting (...) så er svenskene mer grundige, og de trenger mer tid. I blant så feiltolker vi det og vi tror at vi har et ja, og et samarbeid før vi egentlig har det. Det er en grundighetskultur i Sverige som er langt overfor den norske. (Kai Eide).

Hofstedes teori om kulturforskjeller viser at selv om likhetene er mange eksisterer det også vesentlige forskjeller, slik vi ser av figur 10.



Figur 10: Dimensjonsverdier for Norge og Sverige (Hofstede 2017).

Figur 10 viser de større kulturelle forskjellene mellom nasjoner og regioner, og er et nyttig teoretisk verktøy for å forstå kulturforskjellene mellom Norge og Sverige. Om vi skal basere vurderingen av kulturelle forskjeller på én dimensjon alene vil det i følge Hofstede på generell basis ikke være noen forskjell mellom konsensusutviklingen i Norge og Sverige. Modellen viser at begge landene har lave verdier på dimensjonen *maktavstand*, noe som vil si at kulturene karakteriseres av flate hierarkisk system der man kommuniserer direkte, er konsensusorienterte og fokuserer på enkeltmenneskers mening (Hofstede, 2017).

I annen forskning på kulturelle ulikheter i forretningsammenheng finner jeg mange av de samme resultatene. Jeg observerer likevel én viktig forskjell, og en finner jeg i Warner-Søderholms analyse av norsk og svensk kultur, der det fremkommer at svensk kultur regnes som mer konsensusorientert enn norsk (Warner-Søderholm, 2012). Dette samsvarer med

beskrivelsene til informantene i min studie og underbygger informantenes påstander. Uavhengig av om én av dimensjonene i Hofstedes modell viser like verdier for Norge og Sverige er det viktig å også se på de andre dimensjonene, siden samspillet mellom dem utgjør hvordan kulturen utspiller seg som helhet.

Ser vi på de neste verdiene for individualisme og maskulinitet er forskjellene så små at de ikke er av betydning, men på de tre dimensjonene *usikkerhetsunngåelse*, *langtidsperspektiv* og *tilfredsstillelse av naturlige behov* ser vi de tydeligste forskjellene. I sammenheng med spørsmålet om ulikheter innen beslutningstaking og konsensusstenkning i forretningslivet, ligger nøkkelen i dimensjonen *langtidsperspektiv*. Denne dimensjonen beskriver synet på fortid, nåtid og fremtid, og hvordan kulturer forholder seg til kort- eller langtidsperspektiv (Hofstede, 1997). Norge scorer 35 på denne dimensjonen, noe som vil si at den norske kulturen kjennetegnes av et kortsiktig perspektiv. En av de viktigste karakteristikkene ved land med korttidsperspektiv er fokuset på raske resultater. Sammenlignet har Sverige betydelig høyere score på denne dimensjonen: 53. Dette vil si at svenskene er mer opptatt av å skape langsiktige forretningsforbindelser som ikke nødvendigvis viser umiddelbare resultater.

I en internasjonal kontekst er forskjellene mellom norsk og svensk kultur relativt små og kan karakteriseres som nyanser. Likevel er det viktig å anerkjenne informantenes beskrivelse av overraskelsen over den svenske konsensusstenkingen siden det vitner om at det eksisterer forskjeller. Informantenes påstander om at svenskene bruker lengre tid på å ta beslutninger samsvarer med Hofstedes beskrivelser av forskjellen mellom norsk og svensk kultur, og jeg vurderer dermed utfordringen med konsensusstenkning som en vesentlig utfordring for norske bedrifter som etablerer seg i Sverige.

5.2.2. Manglende kunnskap om svenske markeder

I forrige avsnitt så jeg på utfordringene som er knyttet til å forstå ulikheter i forretningskultur. I dette kapitlet bygger jeg videre på kulturforskjellene, men nå med fokus på det svenske markedet som helhet.

Å forstå det svenske markedet er viktig for at budskapet skal treffe målgruppen med ønsket effekt (Hall, 1980, Helgesen, 2004). I følge Johanson og Vahlne (1977) er det en nøkkelforutsetning å ha god markedskunnskap for å kunne øke veksten internasjonalt. En av

utfordringene som de norske bedriftene beskriver er å få et overblikk over det svenske markedet i en situasjon der ressursene og tiden ikke strekker til. Informant Lars, fra den mellomstore IT-bedriften, forklarer at det er viktig å holde seg oppdatert på hva som skjer i det landet man etablerer seg i, selv om bemanningssituasjonen kan gjøre det vanskelig å få med seg alt man bør vite:

Vi har bare hatt én ansatt i Sverige i en periode, og hvis ikke han har fått med seg hva som skjer i bransjen i Sverige, for det handler om å holde seg oppdatert også, så er det selvfølgelig, da kan man gå på noen blemmer, hvis ikke du er klar over ting. (Lars, IT-bedriften).

Den store klesbedriften har på sin side klart å holde seg oppdatert på endringer i det svenske markedet helt fra starten. Dette har de gjort gjennom det informant Morten beskriver som *den kommersielle kalenderen*. Klesbedriften har hatt fokus på å lære seg nøkkeltidspunkt for kampanjer og salg, slik som Kristihimmelfartsdagen og lønningsdagen i Sverige, som er felles for alle den 25. hver måned:

For oss så, å bomme på en kristihimmelfartsdag i Sverige, det er katastrofe. Eller bomme på lønning og ikke legge kampanjeshiftet, eller ekstra trøkk inn den 25., 26., 27. Altså man må lære seg [den kommersielle kalenderen], når er det folk er ute? (Morten, klesbedriften).

Klesbedriften hadde stort fokus på dette helt fra starten, og som jeg beskrev i kapittel 4.4., der jeg redegjorde for bedriftenes etableringsfase, var klesbedriften den av bedriftene som hadde den tydeligste etableringsstrategien. Med bakgrunn i Uppsalamodellens teori om at markedskunnskap gir økt vekst (Johanson & Vahlne 1977) tolker jeg dette som at klesbedriftens suksess ble forsterket av deres kunnskap om den *kommersielle kalenderen*.

I tillegg til utfordringen med å opparbeide og opprettholde kunnskap om det svenske markedet observerer jeg at de *sonderingene* som ble gjort i forkant av etableringen ikke nødvendigvis viste noen fordelaktige resultater. Fra informantenes beskrivelser kan det virke som at undersøkelsene fungerte nærmest mot sin hensikt. Som jeg forklarte i kapittel 2, der jeg gjennomgikk bedriftenes strategier for etablering og markedskommunikasjon, gjennomførte både IT-bedriften og anleggsfirmaet det de selv kaller *markedssjekker* før de etablerte seg i Sverige. Begge bedriftene konkluderte med at forskjellene mellom norske og svenske markeder og målgrupper er små:

Vi brukte jo Innovasjon Norge og virkemiddelapparatet der til å gjøre en sånn markedssjekk (...) for å sjekke, rett og slett. Er det sånn som vi tror, er det stor forskjell på Norge og Sverige? Konklusjonen var vel den at, nei, det er ikke så stor forskjell. (Lars, IT-bedriften).

Tilsvarende konklusjon ble gjort av anleggsfirmaet:

(...)fungerer det svenske markedet på samme måte som det norske? Når det gjelder dette med [den bransjen vi er i]. Og svaret på det spørsmålet viste seg å være at det gjør det. (Stian, anleggsfirmaet).

Bedriftenes konklusjoner stemmer godt i internasjonal sammenheng, noe vi også ser på Hofstedes fremstilling av kulturelle ulikheter, der Norge og Sverige er veldig like sammenlignet med andre land (Hofstede, 2017). Det er et paradoks at begge de to bedriftene som oppgir at de gjorde undersøkelser av det svenske markedet i forkant også er de som hadde den vanskeligste oppstarten, og som i følge dokumentstudiene jeg har gjort også har tilpasset seg minst til svenske markeder. Min tolkning av dette er at resultatene fra markedsundersøkelsene, som viste at norske og svenske markeder er relativt like, kombinert med den nærheten informantene beskriver at de føler til Sverige, har hatt en *beroligende* virkning slik at tilpasningen av kommunikasjon ble nedprioritert.

5.2.3. Språk som fordel og utfordring

Språkforståelsen er kanskje den mest åpenbare utfordringen ved å etablere seg i et annet land. Likevel er situasjonen annerledes ved etablering innen de nordiske landene, sammenlignet med etablering i andre land. Dette kommer av at vi i praksis forholder vi oss til de skandinaviske språkene som dialekter og vi regner med at samtalepartneren forstår hva vi sier (Torp, 2004a). I oppgavens innledning trakk jeg frem årsaker til at Sverige er et attraktivt land for norske bedrifter å etablere seg i. Her ble språket nevnt som en fordel. I dette kapittelet fokuserer jeg på informantenes beskrivelser av språket som utfordring.

Det er et paradoks at språket, som trekkes frem flere ganger under intervjuene, først beskrives som en stor fordel og deretter som en utfordring. Fordelen ved å etablere seg i Sverige eller Danmark er nabospråkkommunikasjonen – vi forstår hverandres språk (Torp, 2004a). Det er i hvert fall det informantene oppgir at de forventet da de etablerte seg i Sverige. For utfordringen de også beskriver, er at de opplever at svenskene ikke forstår dem like godt som de forstår

svenskene, slik Lars fra IT-bedriften forklarer her: *Vi forstår svensk bedre enn svensker forstår norsk, det er det ikke tvil om* (Lars). Denne typen uttalelser finner jeg i alle intervjuene med bedriftsinformantene og det samsvarer med Torps teori om at svenskene har dårligere forståelse for norsk språk enn omvendt. Her er det viktig å presisere forskjellen mellom muntlig og skriftlig kommunikasjon. Som jeg forklarte i kapittel 4.4., sier alle informantene i studien at de helt fra starten av tilpasset språket på nettsider og sosiale medier. De hevder at dette er noe som *må* gjøres. Lars sier at produktet deres må være på svensk for at brukeren skal forstå: *hvis [produktet] hadde vært på engelsk så tror jeg det hadde vært mye, mye færre brukere (...) vi må være på det språket som de foretrekker* (Lars). Han mener med andre ord at dersom de ikke brukte svensk mot målgruppen i Sverige ville dette hatt en direkte konsekvens i form av færre brukere.

Å forstå og å bli forstått – muntlig kommunikasjon

Jeg observerer at bedriftene har hatt en utvikling i oppfattelsen av språkets rolle i forretningslivet i Sverige. Først så de altså på språket som en mulighet og som en fordel. Når de så satt i gang med etableringen møtte de utfordringen med språket. Dette dreide seg imidlertid ikke om å forstå hva svenskene sier. Fra beskrivelsene deres tolker jeg det som at problemet heller var at *de ikke forstod at de ikke ble forstått*.

Mine funn viser at utfordringen ligger i den muntlige kommunikasjonen mellom norske bedrifter og svenske kunder. Bedriftene forstår at de må tilpasse språket på nettsider og sosiale medier. Dette er en tilpasning de gjør allerede fra starten av etableringen, og noe de fortsatt gjør, slik jeg beskrev i kapittel 4.4. I forkant av etableringen ser bedriftene på språket som en fordel i muntlig kommunikasjon fordi man forstår svensk. I dette ligger en forventning om at svenskene forstår norsk like godt (Torp, 2004a). Videre oppfatter bedriftene språket som en utfordring fordi man som nordmann forstår hva svenske samtalepartnere sier, men selv blir man ikke forstått. Med utgangspunkt i Torps teori vil det dermed ikke være unaturlig for en norsk bedrift som starter opp i Sverige, slik som informantene i denne studien, å anta at svenskene har tilsvarende forståelse for det norske språket som de selv har for svensk.

5.3. Undervurdering av behov for forberedelse, tid og ressurser

På bakgrunn av informantenes beskrivelser av utfordringer knyttet til kultur og språk observerer jeg en tendens blant bedriftene: de beregner for lite ressurser og tid til å planlegge etableringen og kommunikasjonsarbeidet. Konsekvensen av dette er at de må legge opp nye planer underveis og omprioritere ressurser og bemanning. Denne utfordringen identifiserer jeg i informantenes egne refleksjoner; de kritiserer sin egen vurdering av ressurser som ble satt av til etableringen. Jeg ser det i informantenes beskrivelser av etableringsprosessen; bedriften som satset mye tid og ressurser (klesbedriften) hadde en etableringsprosess preget av færre uforutsette utfordringer enn de som satset lite ressurser (IT-bedriften og anleggsfirmaet).

5.3.1. Forberedelser: høyde- eller lengdehopp?

Cecilia Harvig har erfaringer med bedrifter som etablerer seg i Sverige, og er klar på at hun mener det på generell basis er forskjeller mellom nordmenns og svenskere måte å gjennomføre bedriftsetableringer:

Vi bruker å si at [svenskene] springer og springer og springer, de har en veldig langsiktig tilnærming når de gjør forretninger, og så gjør de et lite hopp, mens nordmennene er driver med høydehopp. De hopper rett opp med en gang, det er veldig lite forberedelser og man tar beslutninger ganske fort, og så tilpasser man seg etter reises gang.

(Cecilia Harvig, Innovasjon Norge).

Harvigs beskrivelse av nordmenns *høydehopp-tilnærming* i forretningsssammenheng er overraskende lik funn i min studie. Som jeg beskriver i kapittel 4.2. finner jeg to strategier for etableringen i Sverige: klesbedriftens etablering er godt planlagt og informant Morten beskrivelser tyder på at bedriften hadde god kunnskap om svenske markeder i forkant av etableringen. I kontrast til dette fant jeg at IT-bedriften og anleggsfirmaet ikke hadde noen tydelige strategier, og kunnskapsnivået om svensk marked var lavt i forkant av etableringen.

Harvigs beskrivelse av *høydehopp* er derfor treffende for IT-bedriften og anleggsfirmaet, mens jeg vil betegne klesbedriftens etablering som *lengdehopp*, basert på den langsiktige tilnærmingen informanten beskriver. I informantene Lars (IT-bedriften) og Stian (klesbedriften) sine beskrivelser fant jeg at det lave nivået av forberedelser førte til at oppstarten ble vanskelig, slik Lars beskriver her: *Vi startet nok litt for tidlig med Sverige-prosjektet, på en måte. Fordi de interne ressursene hos oss var ikke godt nok forberedt.* (Lars, IT-bedriften).

I kapittel 4 beskrev jeg at IT-bedriften og anleggssfirmaet hadde forberedt seg dårlig før etableringen og de hadde tilegnet seg lite kunnskap om svenske målgrupper. I følge Uppsalamodellen fører økt markedskunnskap fører til økt markedsengasjement, og vis-versa (Johanson & Vahlne, 1977). Dette vil si at dersom IT-bedriften og anleggssfirmaet hadde hatt en mer langsiktig tilnærming til etableringen og tilegnet seg mer markedskunnskap, ville markedsengasjementet økt, som igjen ville gitt bedre markedskunnskap. Med andre ord er en langsiktig tilnærming, det jeg betegner som *lengdehopp-etablering*, i følge Uppsalamodellen ekvivalent med vekst og langsiktig vekst (Johanson & Vahlne, 1977).

5.3.2. Beregning av tid og ressurser – etterpåkløkskap

I tillegg til utfordringen med dårlige forberedelser, ser jeg en tendens til at bedriftene prioriterer for lite tid og ressurser i etableringsprosessen. Dette påvirker bedriftenes vekst, ettersom utvikling avhenger av bedriftens evne til å sette av ressurser til videre utvikling når kunnskapen om det nye markedet øker (Johanson & Vahlne, 1977). At bedriftene setter av for lite ressurser henger sammen med at de ikke forbereder seg ved å kartlegge behovene i forkant. Når de beskriver prosessen observerer jeg en generell tendens til ”etterpåkløkskap”. Informantene reflekterer mye rundt hva de kunne gjort annerledes dersom de hadde gjennomgått samme prosess en gang til. Dette ser vi gjennom uttalelser som dette:

Vi burde prioritert litt mer utviklingsressurser på de små tilpasningene i Sverige for å komme fortere i gang, for å få de første kundene og for å få ballen til å rulle fortere. Så vi hadde nok kanskje tatt litt for lett på det. Sånn i ettertid.. (...) Altså, vi tok ikke lett på det, men for lett. (Lars, IT-bedriften).

Gjennom intervjuene observerer jeg at informantene virker å ha forstått i ettertid at etableringen tok lengre tid enn de hadde forespeilet. Dette henger sammen med både nivået av forberedelser, og nivået av ressurser som er satt av til etableringen. Cecilia Harvig sier at hun ser at bedriftene ofte beregner mindre tid enn nødvendig for etableringen:

Jeg har den erfaringen at det var jo mye mer komplisert og vanskelig enn de hadde trodd, og det tok lengre tid. Mange ganger så ser jeg at man har enorme ambisjoner og man tror man skal nå ”break even” på et halvår. Man setter opp et budsjett og så kanskje det tar fem år. Altså det tar veldig mye lengre tid. Og man har ikke riktig tatt det med i beregningen tidligere, eller før. (Cecilia Harvig, Innovasjon Norge).

Dårlig beregning av tid for gjennomføring av etableringen er noe jeg merker meg at bedriftene har utfordringer med, slik Lars fra IT-bedriften forklarer: *Vi hadde nok trodd at det skulle bli enklere å etablere seg i Sverige enn det ble. Det ble vanskelig, rett og slett* (Lars, IT-bedriften). Videre reflekterer Lars også over tiden det tok å etablere seg i Sverige:

Jeg tror det handler om å forberede seg på at det kommer til å gå mer tid enn man tror. Ganske mye mere tid enn man tror. Og det er ressurskrevende rett og slett, så at man er forberedt på det, og at det faktisk er gjennomtenkt. (Lars, IT-bedriften).

Det jeg biter meg spesielt merke i ved Lars' beskrivelse er hans fokus på at det kommer til å ta lengre tid *enn man tror*. Denne refleksjonen representerer hvordan informantene i etterkant av etableringsprosessen har mange tanker om hvilke ting de burde gjort annerledes i starten av etableringen i Sverige.

5.4. For svak tilpasning av markedskommunikasjon til svenske målgrupper

Den tredje kategorien av utfordringer jeg identifiserer er mangel på tilpasning av budskapene i markedskommunikasjonen rettet mot svenske målgrupper. Denne tendensen gjelder i hovedsak for oppstartsfasen til IT-bedriften og anleggsfirmaet.

Basert på informantenes refleksjoner er finner jeg en sammenheng mellom dårlig tilpasning av markedskommunikasjon og dårlig utvikling for bedriften generelt. Jeg baserer denne påstanden på informantenes beskrivelser av tilpasningen av markedskommunikasjon, og på dokumentstudiene der jeg har kartlagt bedriftenes nåværende aktivitet på nett og sosiale medier. I tillegg viser undersøkelser at markedsføring er en utfordring for norske bedrifter som etablerer seg internasjonalt (Innovasjon Norge, 2016), og at det ikke er selve produktet som er dårlig, men evnen til å treffe målgruppene i nye markeder.

For å lykkes med markedskommunikasjon må man klare å nå målgruppen med ønsket budskap (Helgesen 2004). I følge Hall (1980) må senderen (bedriften) vite hva som karakteriserer mottakeren (målgruppen) for å kunne kode budskapet på en måte som gjør at mottakeren dekode budskapet på tiltenkt måte. Man må altså vite hva som kjennetegner målgruppen, noe som vil si at man må tilegne seg kunnskap om svensk kultur og marked.

Bedriftene som ikke tilpasset budskapene i oppstartsfasen oppgir også at de forberedte seg dårlig, og de hadde lite kunnskap om svensk marked og svenske målgrupper. Dette var også de bedriftene som hadde dårlig utvikling i starten. Etter hvert som bedriftene tilegner seg mer kunnskap om svensk marked, tilpasser de seg mer og utviklingen gikk raskere. Slik jeg beskriver i oversikten over bedriftenes aktivitet på nett og sosiale medier i kapittel 4.3. (figur 9) er dagens tilpasningsnivå relativt høy for alle bedriftene.

På bakgrunn av dette er min påstand at mangelen på tilpasning av markeds-kommunikasjonen svekker bedriftenes utvikling fordi budskapet ikke når målgruppen på tiltenkt måte. Denne tolkningen finner jeg støtte i hos Stuart Halls kommunikasjonsmodell som jeg redegjorde for i kapittel 2.4.1. I følge Halls teori om koding og dekoding av budskap vil mottakerens kulturelle bakgrunn og kontekst være med på å bestemme hvordan budskapet tolkes (Hall, 1980). Dersom bedriftene velger å bruke samme tekst og bilde, eksempelvis i en annonse, der den eneste endringen de gjør er å tilpasse språket, er det ikke dermed gitt at budskapet tolkes likt av norske og svenske målgrupper, med mindre disse to gruppene er identiske (Hall, 1980). Et eksempel på hvordan de to minste bedriftene ikke tilpasser innholdet til svenske målgrupper ser vi i Lars' beskrivelse av bruken av artikler: *Når vi først lager en artikkel (...) så legges den ut i begge land, på norsk eller svensk.* (Lars, IT-bedriften). Videre er spørsmålet hva som skjer med, eller hva leseren "gjør" med budskapet når det tolkes feil. I følge Hall får ikke budskapet ønsket effekt (Hall, 1980), og ønsket effekt ved markeds-kommunikasjon er salg (Helgesen, 2004).

Halls argument om at det ikke finnes noen "naturalistiske" fremstillinger som tolkes likt av alle mennesker er også et viktig poeng. Dersom man for eksempel bruker et bilde av en kvinne med blomsterkrans i håret, i en reklamekampanje som publiseres i starten av juni, vil dette av norske målgrupper som regel tolkes som et generelt symbol på sommer. I Sverige tør jeg påstå at bildet vil vekke assosiasjoner mer spesifikt til den store midtsommer-feiringen i slutten av juni. Dermed kan samme bildet fremkalle mer eller mindre ulike assosiasjoner for de ulike gruppene, som i dette tilfellet er norske og svenske målgrupper. Når samme budskap brukes mot to ulike målgrupper vil dette da bli påvirket av graden av symmetri mellom sender og mottaker, siden tekster alltid er flertydige og kan tolkes forskjellig på grunnlag av mottakerens bakgrunn, kulturelle identitet og konteksten som kommunikasjonen skjer i (Hall, 1980). Det må være en viss grad av symmetri mellom avsenders (bedrift) og mottakers (svensk målgruppe) tolkningsrammer (Hall, 1980). Kun på denne måten kan bedriften kode (utforme og designe)

budskapet slik at mottaker skal kunne forstå det slik avsender mener og slik at budskapet får rett effekt. For klesbedriftens er den av bedriftene som, i følge informantene, har hatt den minst utfordrende etableringsprosessen, og er også den bedriften som tilpasset innholdet i markedskommunikasjonen mest til svenske målgrupper:

Den Sverige kampanjen som vi kjørte i mange år, det ble på en måte et slags sann, en måte å forklare oss som et svensk konsept på. (...) Så det ble veldig svensk veldig raskt, og det tror vi har vært en veldig stor fordel for oss. (Morten, klesbedriften).

Fra dokumentstudiene ser jeg at klesbedriften har forsøkt å ”bli svenske” gjennom å tilpasse seg til den kommersielle kalenderen, altså gjennom å tilpasse tidspunkter for publisering av reklame. Ut i fra dette fremmer jeg en påstand om at klesbedriften har klart å skape en symmetri mellom seg selv og mottakeren av budskapet (Hall, 1980), ved å tilegne seg kunnskap om svensk marked og målgruppe. I følge Hall (1980) vil dette føre til at budskapet når målgruppen med ønsket effekt, noe som videre vil styrke markedskommunikasjonens effekt (Helgesen, 2004).

5.5. Tre hovedutfordringer

I dette kapittelet har jeg presentert tre kategorier med utfordringer som bedriftene møtte når de etablerte seg i Sverige. Dette har jeg gjort på bakgrunn av et av de fire forskningsspørsmålene presentert i innledningen: *Kan vi identifisere noen typiske utfordringer som bedrifter opplever når de etablerer seg i Sverige?*

Den første kategorien dreier seg om utfordringer knyttet til forståelse av svensk kultur, språk og marked. Funnene mine viser at forskjeller i både forretningskultur, konsensusstenkning og språkforståelse oppleves kommer som overraskende utfordringer for informantene. Dette kommer blant annet av en mer konsensusfokuseret forretningskultur som fører til forvirring for de norske bedriftene fordi det tar lengre tid å ”få i havn” avtaler. Videre viser funnene mine at det er en utfordring at bedriftene har dårlig kunnskap om det svenske markedet, noe som blant annet kommer av at dårlig bemanning svekker evnen til å holde seg oppdatert. I kategorien med utfordringer knyttet til kultur finner jeg også at språket er en av de store utfordringene ved etablering i Sverige. Dette kommer blant annet av at nordmenn har bedre forståelse for svensk enn svenskene har for norsk (Torp, 2004a), noe som fører til at informantene ikke forstår at de ikke blir forstått.

Den andre typen utfordring er knyttet til undervurdering av behov for forberedelse, tid og ressurser. Jeg fant at de to minste bedriftene (IT-bedriften og anleggsfirmaet) gjorde såkalte ”høydehopp” etableringer, med lite forberedelser i forkant av etableringen, i motsetning klesbedriften som gjorde ”lengdehopp” etablering med mye forberedelse. Jeg fant også at veksten til de tre bedriftene er avhengig av deres evne til å sette av ressurser, slik at de kan utvikle seg videre i Sverige. Dette vil si at klesbedriften, som satte av mest ressurser, hadde den raskeste veksten.

Den tredje kategorien med utfordringer jeg identifiserte handlet om mangelen på tilpasning av budskap til svenske målgrupper. Funnene mine viser at det er en mangel på kunnskap om forskjellene i svensk og norsk kultur fører til mangel på tilpasninger av budskap og innhold i markedskommunikasjonen i etableringsfasen. Påstanden jeg legger frem er at mangelen på tilpasning av markedskommunikasjonen svekker bedriftenes utvikling fordi budskapet ikke når målgruppen på tiltenkt måte. For klesbedriften er situasjonen annerledes, og her er min påstand at bedriften har klart å skape en symmetri mellom seg selv og mottakeren av budskapet. Dette har bedriften gjort ved å tilegne seg kunnskap om svensk marked og målgruppe, noe som fører til at markedskommunikasjonens budskap når målgruppen på tiltenkt måte og fører til en positiv utvikling for bedriften.

6. Precis på samma sätt?

I forrige kapittel beskrev jeg tre kategorier med utfordringer som norske bedrifter møter på når de etablerer seg i Sverige, og i alle kategoriene med utfordringene identifiserer jeg et felles moment: overraskelse. Bedriftene blir overasket over når de oppdager at språket er en utfordring, de blir overasket over at svenskene har en annerledes forretningskultur, og de blir overasket over hvor mye forberedelser og tid som kreves for å etablere seg i nabolandet. Mine funn viser at overraskelsesmomentet grunner i en bagatellisering av forskjellene mellom norsk og svensk kultur og marked.

Det nordiske fellesskapet som beskrives gjennom den nordiske modellen (Dølvik, 2013), karakterisert av likheter i økonomisk styring, organisert arbeidsliv, offentlig velferd, og mange felles normer og ideologier, bidrar til felles tolkningsrammer i kommunikasjonssammenheng (Hall, 1980). Dette legger til rette for at koding og dekodning av budskap skjer på et mer symmetrisk grunnlag fordi den psykiske avstanden er kort (Johanson & Vahlne, 1977). På denne måten er det nordiske fellesskapet en fordel for norske bedrifter som ønsker å nå svenske målgrupper. Til tross for dette, eksisterer det forskjeller som gjør at den psykiske avstanden kanskje er større enn man skulle tro. Disse forskjellene dreier seg ikke om økonomisk styring eller politisk system. Funnene mine viser at utfordringene handler om små nyanser i språk og forretningskultur. Disse nyansene blir forsterket av at man ikke har en bevissthet rundt dem. Jeg mener dette er forskningens viktigste funn fordi det har så mange konsekvenser. I dette kapittelet vil jeg beskrive hvordan bagatelliseringen av forskjeller utspiller seg, og hvilke konsekvenser det har for bedriftene.

Språk og kultur som fordel og som utfordring

De kulturelle likhetene som bedriftene anså som fordelene ved å etablere seg i Sverige virker å være dominerende i vurderingen av hvor like norske og svenske markeder er, noe som fører til at bedriftene ikke forventer så mye utfordringer som det viser seg at det eksisterer, slik Lars forklarer her: (...) *vi hadde nok håpet og trodd at det skulle være litt mer rett frem.* (Lars). Utsagnet til Lars er representativt for de to minste bedriftene i undersøkelsen (IT-bedriften og anleggsmåter) og det beskriver en tro om at etableringen i Sverige skal være relativt enkel, siden bedriftene allerede klarer seg i Norge.

Jeg tolker det som at ”troen” om at det skal være så lett å etablere seg i Sverige kommer både av den fysiske nærheten, men også av den korte psykiske avstanden (Johanson & Vahlne, 1977) som informantene føler til Sverige. Dette fører til en bagatellisering av ulikhetene som faktisk eksisterer. Jeg finner støtte til min påstand i uttalelser fra Cecilia Harvig. Hun trekker frem dette fenomenet som et av de mest vanlige problemene de norske bedriftene møter når de etablerer seg i Sverige:

Norge er jo kanskje ett av de landene i verden som man er nærmest. Vi er veldig nære hverandre, og det er jo ofte en fordel. Men når man ser på kulturelle ulikheter så kan man også si at det kan være en svakhet, for man oppfatter ikke nyansene. Man tror at det er ”precis på samma sätt”, og det kan jo være en utrolig styrke. Det her fellesskapet og de kulturelle og historiske som vi har sammen. (Cecilia Harvig, Innovasjon Norge).

Når Harvig bruker uttrykket *precis på samma sätt* sikter hun til at bedriftene antar at oppstarten i Sverige skal være ”på samme måte” som den de gjennomførte i Norge. Fordelene ved kulturell nærhet begrenset av at man ikke tar tilstrekkelig hensyn til de ulikhetene som faktisk eksisterer, slik at det blir en ulempe snarere enn en fordel.

Hvor godt kjenner svenskene nordmenn?

Som jeg har beskrevet tidligere i oppgaven, i kapittel 3, er språkforståelsen mellom nordmenn og svensker noe skjev: nordmenn forstår svenskene bedre enn svenskene forstår nordmenn (Torp, 2004a). Påstanden jeg kom med i kapittel 3 er at nordmennene ikke forstår at de ikke blir forstått. Videre vil jeg foreslå en lignende påstand knyttet til svenskernes kunnskap om norsk samfunn og kultur. I en undersøkelse gjort av Novus i 2015 kom det frem at den svenske befolkningen har oppsiktsvekkende lite kunnskap om Norge. For eksempel det frem at kun 6 av 10 vet at Erna Solberg er Norges statsminister, og på spørsmålet om respondentene kunne *nämna någon eller några norska kulturpersonligheter* svarte hele 55 prosent at de ikke kunne oppgi noen norsk kulturpersonlighet (Novus, 2015). Basert på informantenes refleksjoner og undersøkelsens resultater legger jeg frem en påstand om at de norske bedriftene antar at svenskene vet like mye om dem, de de vet om svenskene, blant annet på grunn av nordmenns eget *konsum* av svensk kultur gjennom ulike mediekanaler. Jeg tolker dette som at de norske bedriftene oppfatter den psykiske avstanden til Sverige som kort fordi de forstår og har konsumert mye svensk språk og kultur. På den andre siden har ikke svenskene tilsvarende språklige og kulturelle grunnlag, noe som gjør at for dem oppfattes den psykiske avstanden til

Norge større. På bakgrunn av bedriftenes følelse av kort psykisk avstand (Johanson & Vahlne, 1977), samt det nordiske felleskapet og likhetene i organisering og verdier (Hofstede, 2017) velges Sverige som mål for utenlands-etablering. Jeg tolker det som at følelsen av nærhet på så mange områder fører til mangel på refleksjon over behovet for tilpasning. Dersom det var lengre fysisk og psykisk avstand til Sverige, vil bedriftene sannsynligvis reflektere mer over forskjellene, slik Cecilia Harvig beskriver:

At man ikke ser at, som om du skal til Kina eller Japan, da må du virkelig tilpasse deg, forandre deg, og gjøre forretninger på en annen måte. (...) det er vel kanskje en av de utfordringene som norske bedrifter faktisk har. At man ikke tar det på alvor, både når det gjelder oppførsel og måter man "agerer" på, kommunikasjonen. Og det er kanskje fremfor alt kommunikasjonen. (Cecilia Harvig, Innovasjon Norge).

Jeg mener at nærheten som de norske bedriftene føler til Sverige gjør at de ikke tar forskjellene på alvor, slik Harvig beskriver. Dermed setter de heller ikke av mye ressurser og tid, man skal jo *bare* til Sverige.

Bagatellisering av forskjeller gir flere utfordringer

Jeg har nå beskrevet ulike årsaker til at bedriftene bagatelliserer ulikhetene mellom norsk og svensk kultur og forretningsliv. Jeg mener dette er forskningens viktigste funn fordi det har så mange konsekvenser. For det første fører det til misoppfatninger av behov for forberedelse, tid og ressurser. Bagatelliseringen fører også til misforståelser i forretnings situasjoner fordi bedriftene ikke er klar over kulturforskjellene, og særlig fokuset på konsensus i Sverige (Hofstede, 2017). Språklige utfordringer i muntlig kommunikasjon forsterkes fordi *bedriftene ikke forstår at de ikke blir forstått*. Dette grunner blant annet i nordmenns eget *konsum* av svensk språk og kultur gjennom ulike mediekanaler (Novus, 2015). Svenskene har ikke samme konsumet av norsk kultur, noe som fører til en skjevhet i følelsen av psykisk avstand (Johanson & Vahlne, 1977). Bagatelliseringen av forskjeller fører også til lite fokus på tilpasning av markeds kommunikasjon, siden bedriftene ikke ser et reelt behov for å legge ressurser i slike tilpasninger. Dette fører til at budskapet kodes feil (Hall, 1980) og ikke får ønsket effekt (Helgesen, 2004). Summen av alle disse utfordringene er at fordelene ved nærheten til Sverige også blir hemmende, fordi idéen om at vi er så like "ødelegger" for motivasjonen til å kartlegge forskjellene. Likhet og nærhet kan derfor også bli en svakhet.

7. Avslutning

Målet med denne oppgaven er å besvare følgende problemstilling: *Hvordan tilpasser norske bedrifter markedskommunikasjonen til svenske markeder, og hvilke erfaringer har de ved å etablere seg i Sverige?* For å få økt innsikt om dette har jeg gjennomført dokumentstudier og dybdeintervjuer med informanter fra bedrifter og nøkkelinformanter med spesiell kunnskap om temaet. Innsamlet data har jeg deretter sammenlignet med tidligere forskning og relevante teoretiske perspektiv, og dette danner grunnlaget for mine funn. Besvarelsen av problemstillingen er basert på oppgavens hovedfunn og strukturen tar utgangspunkt i de tre underliggende forskningsspørsmålene som ble presentert i innledningen:

- *Hvilke endringer i markedskommunikasjonen iverksetter bedriftene for å tilpasse seg til de svenske markedene?*
- *I hvor stor grad gjør bedriftene en bevisst tilpasning av kommunikasjonen til svenske målgrupper?*
- *Kan vi identifisere noen typiske utfordringer som bedrifter opplever når de etablerer seg i Sverige?*

7.1. Hovedfunn og besvarelse av problemstilling

Etableringsprosess og tilpasning av kommunikasjon

Det første forskningsspørsmålet jeg stilte var: *Hvilke endringer i markedskommunikasjonen iverksetter bedriftene for å tilpasse seg til de svenske markedene?* Mine funn viser at bedriftene på nåværende tidspunkt i hovedsak tilpasser språk, og bortsett fra dette tilpasses lite eller ingenting av innholdet til svenske målgrupper. Den mest bevisste tilpasningen som gjøres er klesbedriftens fokus på den *kommersielle kalenderen*, hvor dato og tidspunkt for publisering av innhold tilpasses til svenske målgrupper.

Videre undersøkte jeg forskningsspørsmål nummer to: *I hvor stor grad gjør bedriftene en bevisst tilpasning av kommunikasjonen til svenske målgrupper?* Mine funn viser en utvikling fra oppstartfasen og frem til nåtid. Fra å ha et lite fokus på tilpasning til svenske markeder, der bedriftene kun hadde oversatt tekster til svensk, er de nå mer bevisste på å tilpasse innhold og tidspunkt for publisering. Jeg observerer at utviklingen har skjedd i takt med bedriftenes vekst og økende kunnskap om svenske markeder. Dette er en påstand jeg fant støtte til i Uppsalamodellen (Johanson & Vahlne, 1977), som beskriver at markedsengasjement fører

til økt markedskunnskap, og markedskunnskap er en nøkkelforutsetning for vekst. Hovedfunnet her er altså at det er en dynamisk prosess: bedriftenes bevissthetsnivå og nivå av tilpasning øker i takt med markedsengasjement, som fører til økt markedskunnskap.

Utfordringer for norske bedrifter i Sverige

Videre i oppgaven undersøkte jeg om bedriftene opplevde utfordringer når de etablerte seg i Sverige, basert på det tredje forskningsspørsmålet: *Kan vi identifisere noen typiske utfordringer som bedrifter opplever når de etablerer seg i Sverige?* Denne tematikken er dominerende for datamaterialet og jeg identifiserte tre kategorier med utfordringer:

- Manglende forståelse for svensk forretningskultur, språk og marked
- Undervurdering av behov for forberedelse, tid og ressurser
- For svak tilpasning av markedskommunikasjonen til svenske målgrupper

Den første kategorien er *Manglende forståelse for svensk forretningskultur, språk og svenske markeder*. Funnene mine viser at den konsensusorienterte forretningskulturen i Sverige kommer som en overraskelse på de norske bedriftene. Dette fører til at bedriftene opplever at det tar lengre tid å ”få i havn” avtaler enn det gjør i Norge, noe som igjen krever at de omstiller seg til denne måten å ta avgjørelser. Jeg finner støtte til denne påstanden i Hofstedes (2017) fremstilling av kulturelle forskjeller mellom nasjoner, der norsk kultur i større grad enn svensk preges av ønsket om raske resultater. Videre finner jeg at det er en utfordring med manglende kunnskap om det svenske markedet. Dårlig bemanning og lite ressurser fører til at bedriftene ikke klarer å holde seg oppdatert. I enkelte tilfeller der markedsundersøkelser har blitt gjennomført i forkant av etableringen får bedriftene resultater som viser at markedene er svært like. Dette hemmer bedriftene i den forstand at de undervurderer de forskjellene som faktisk eksisterer. Språket er en veldig tydelig utfordring for bedriftene. Nordmennene oppfatter språket som en fordel før de etablerer seg i Sverige, men når de først starter etableringen oppdager de at den muntlige kommunikasjonen er en utfordring. Dette kommer blant annet av at nordmenn har bedre forståelse for svensk enn svenskene har for norsk (Torp, 2004). Påstanden jeg fremmet var at nordmennene ikke forstår ikke at de ikke blir forstått, noe som skaper utfordringer i kommunikasjonen med svenske samtalepartnere i forretningssammenheng.

Den andre kategorien med utfordringer jeg presenterte var *undervurdering av behov for forberedelse, tid og ressurser*. For å beskrive denne utfordringen bruker jeg uttrykkene *høydehopp* og *lengdehopp*. De to minste bedriftene i utvalget mitt gjorde høydehopp-etableringer, med lite forberedelser, mens den største bedriften gjorde lengdehopp-etablering, med et langt oppløp i form av mye planlegging og en klar strategi. Høydehopp-metoden er en utfordring fordi det fører til at bedriftene har dårlig kunnskap om markedet de skal inn i. Nok en gang fant jeg støtte i Johanson og Vahlnes teori om at markedskunnskap er en nøkkel for rett prioritering av ressurser, og dermed langsiktig utvikling (1977). Mine funn viser at bedriftenes *høydehopp* inn i svenske markeder, der forberedelsestiden er kort, fører til dårligere utvikling enn ved *lengdehopp*, der forberedelsestiden og oppløpet er lengre.

Den tredje typen utfordringer jeg fant var problemet med å *for svak tilpasning av markedskommunikasjonen til svenske målgrupper*. Dette funnet henger sammen med mangelen på kunnskap om forskjellene i svensk og norsk kultur ved at bedriftene ikke har identifisert behovet for tilpasninger av budskap og innhold i markedskommunikasjonen, og det henger også sammen med mangel på forberedelser. Gjennom intervjuene finner jeg at bedriftene ikke gjør slike tilpasninger i oppstartperioden, og i henhold til Halls (1980) teori om koding av budskap på bakgrunn av kulturell bakgrunn og kontekst, er konsekvensen av dette at bedriftene ikke treffer målgruppene på tiltenkt måte. Dette hindrer markedskommunikasjonen å få ønsket effekt og vil dermed svekke utviklingen til bedriften.

Bagatellisering av forskjeller

I kapittel 6 presenterte jeg en tendens som er gjennomgående for alle utfordringene som beskrives: bagatellisering av kulturforskjellene mellom Norge og Sverige. Mine funn viser at informantene blir overrasket over ulikhetene i forretningskultur og måten dette påvirker beslutningstakingen hos kunder. De blir også overrasket over hvor mye tid og forberedelser som kreves for å overleve i svenske markeder, og de blir overrasket når språket som de så på som en fordel etter hvert oppleves som en utfordring.

Det er paradoksalt at mange av de fordelene ved å etablere seg i Sverige som bedriftene trekker frem innledningsvis også oppfattes som store utfordringer. Mine funn tyder på at dette paradokset oppstår som resultat av at bedriftene bagatelliserer forskjellene mellom norsk og svensk kultur i forkant av etableringen, og det er derfor de blir overrasket når de først ser ulikhetene. Bagatelliseringen av forskjeller gir seg utslag i dårlig beregning av tid, ressurser og

bemanning. Dette fører i sin tur til lite fokus på markedsføring. Summen av dette er at fordelene ved nærheten til Sverige også blir hemmende. Med andre ord: nærheten blir en svakhet.

7.2. Videre forskning og overføringsverdi

Som jeg forklarte i oppgavens innledning er målet med denne oppgaven at i resultatene skal bidra til videre forskning på temaet, og at kunnskapen jeg formidler skal ha overføringsverdi og komme til nytte for aktører i norsk næringsliv og for bedrifter som skal etablere seg i Sverige. Jeg vil nå drøfte hvilke muligheter som foreligger for videre forskning og hvilke praktiske implikasjoner resultatene kan ha.

7.2.1. Videre forskning

Mulighetene for videre forskning er store fordi utfordringer knyttet til norske bedrifters etablering i Sverige i kommunikasjonsperspektivet er et relativt utforsket felt. Dette gjelder spesielt for kvalitative studier, der det foreligger lite forskning som tar utgangspunkt i enkeltmenneskers beskrivelser. Det vil være spennende å undersøke utfordringene knyttet til kultur, for eksempel om opplevelsen av kulturforskjeller mellom to tilsynelatende veldig like kulturer påvirker hvordan bedrifter håndterer markedskommunikasjonen. I min forskning finner jeg at utfordringene knyttet til språk er store, og det vil være interessant å undersøke i hvor stor grad dette gjelder for andre bedrifter. En problemstilling av den typen kan være interessant å studere ved hjelp av et større og mer representativt og generaliserbart utvalg.

7.2.2. Studiens praktiske implikasjoner: tre nøkkelerfaringer

Denne studien gir innsikt i hvilke erfaringer norske bedrifter har med å etablere seg i Sverige og hvilke utfordringer som eksisterer. Det store spørsmålet videre er hvordan denne innsikten kan brukes i praksis. Den gruppen som jeg mener kan ha mest nytte av funnene i studien er norske bedrifter som planlegger å etablere seg i Sverige. Resultatene presenterer verdifulle erfaringer som kan være interessant også for andre aktører i næringslivet. Med bakgrunn i hovedfunnene i hovedfunnene fra denne studien legger jeg frem tre nøkkelerfaringer.

1. Lengdehopp fremfor høydehopp

Forskningens resultater viser at de bedriftene som forbereder seg dårlig og gjør *høydehopp-etableringer* opplever mer utfordrede etableringsprosesser, mens bedriftene som gjør *lengdehopp-etableringer* med lengre oppløp har en mer jevn utvikling. Funnene tyder også på at bedriftene som opplever minst utfordringer er de som setter av nok tid og ressurser til etableringen.

Basert på disse funnene mener jeg de norske bedriftene må tenke i samme baner som når man flytter seg fysisk og psykisk lengre bort fra Norge. Selv om man *bare* skal til Sverige må man likevel gjøre en realistisk vurdering av behovet for tid, bemanning og økonomiske ressurser.

2. Kunnskap om marked og målgruppe er viktig - selv om Sverige er nært og kjent

Mine funn viser at bedriftene lykkes best når de anerkjenner forskjellene mellom svensk og norsk marked, og tilpasser markedskommunikasjonen til svenske målgrupper. Resultatene av undersøkelsen viser at tilpasningene gjøres på bakgrunn av økt markedskunnskap, og bedrifter som gjør slike tilpasninger fra dag én har den beste utviklingen.

Basert på disse funnene mener jeg de norske bedriftene må anerkjenne at kunnskapen om svensk marked er vel så viktig selv om Sverige ligger fysisk og psykisk nært. Har man kunnskap om norske markeder betyr ikke det at man kan anvende samme kunnskap i møtet med svenske markeder. Markedskunnskap er en nøkkelforutsetning for vekst, og gjennom markedsundersøkelser i forkant av etableringen vil kunnskapen om svensk marked øke og føre til et bedre grunnlag for vekst.

3. Bevissthet fremfor bagatellisering

Studiens funn viser at bagatellisering av kulturelle forskjeller er den største utfordringen for norske bedrifter som etablerer seg i Sverige. Bagatelliseringen ligger som grunnlag for mange av de andre utfordringene og det er særlig forskjeller i forretningskultur og språk som undervurderes, noe som fører til overraskelser.

Basert på nevnte funn mener jeg at norske bedrifter som etablerer seg i Sverige må være bevisst på at svenskene bruker lengre tid på å ta beslutninger, at de er mer konsensusorienterte og at de krever ofte at man tilpasser seg til svensk språk – ikke bare skriftlig men også muntlig. Dersom bedriftene tar hensyn til dette, vil nærheten være en styrke fremfor å bli en utfordring. Et steg i retning mot å unngå bagatellisering av forskjeller er å ha en bevissthet om at det å etablere seg i Norge og i Sverige ikke er *precis på samma sätt*.

8. Litteraturliste

- Andersen, T.M., Holmström, B., Honkapohja, S.K., Söderström, H.T. & Variainen, J. (2007). *The Nordic Model – Embracing globalization and sharing risks*. Hentet 10. mai 2017, fra <https://economics.mit.edu/files/5726>
- Bradley, F. (2005) *International Marketing Strategy*. (2. Utg). Essex, UK: Prentice Hall.
- Breivik, T. (2004). Språk i Norden. *Årsskrift for Nordisk språkråd og språknemndene i Norden 2004*. Oslo: Novus Forlag.
- Bungum, B., Fortset, U. & Kvande, E. (Red). (2015). *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Calof, J. L. og Beamish, P. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. *International Business Review*. 2(4), s. 115-131.
- C. Tanova & H. Nadiri. (2010). The role of cultural context in direct communication. *Baltic Journal of Management*, 5 (2), s.185-196
- Dagens analys (2016). Så här använder svenska företag sociala medier i sin marknadsföring – stor kartläggning. Hentet 20. april 2017, fra <http://www.dagensanalys.se/2016/06/sa-har-anvander-svenska-foretag-sociala-medier-i-sin-marknadsforing-stor-kartlaggning/>
- Durham, M.G. & Kellner, D.M. (2006) *Media and cultural studies*. Cornwall: Blackwell Publishing.
- Grønmo S.(2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen, I. (2000). *Medias Publikum: fra mottaker til bruker?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hall, Stuart (1980). *Encoding / Decoding*. I: Hall, D. Hobson, A. Lowe, and P. Willis (red). *Culture, Media, Language: Working Papers in Cultural Studies, 1972–79*. London: Hutchinson, s. 128–138.
- Hall, S. (1973). *Encoding and Decoding in the Television Discourse*. Birmingham: Centre for Contemporary Cultural Studies.
- Helgesen, Thorolf (2004): *Markedskommunikasjon. Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. (6. Utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- Hodne, F. (1993). *The multinational companies of Norway*, i Jones & Schröter (Red.), *The rise of multinationals in continental Europe*. Aldershot og Brookfield. s. 128-151.
- Hofstede, G. (s.a.). National Culture. Hentet 20. april 2017, fra <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. USA: McGraw-Hill.
- Hohenthal, J. (2001). *The creation of international business relationships – Experience and performance in the internationalization process of SMEs* (Doktoravhandling). Uppsala universitet.
- Hoydal, M. (2015). Fakta om Norden: Befolkning. Hentet 19. februar 2017, fra <http://www.norden.org/no/fakta-om-norden/befolkning>
- Ipsos-mmi. (2016). Ipsos' tracker om sosiale medier Q4 2016. Hentet 24. mars 2017, fra <http://ipsos-mmi.no/some-tracker>
- Innovasjon Norge (2017). *Norway 2016: Strong on product, weak on marketing*. Hentet 10. februar 2017, fra http://www.innovasjon norge.no/contentassets/ab32bcbaeff7422e8d23c48abb40f388/norway-2016-strong-on-product-weak-on-marketing_170215.pdf
- Innovasjon Norge (2016). *Omstillingsåret 2015*. (Årsrapport 2015). Hentet 10. februar 2017, fra <http://www.innovasjon norge.no/aarsrapport/2015/full.html>
- Johansen, A. (2008). *Medier – kultur og samfunn. Medievitenskap*. (2. Utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, s. 23-32.
- Johanson J. & Vahlne J. E. 1990. The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7, s. 11-24.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*,. 12 (3), s. 305-322.
- Johansson, L. (2013). Fakta i Korthet – grensependling Sverige – Norge 2013. Hentet 10. februar 2017, fra http://www.regionvarmland.se/wp-content/uploads/2016/07/Fakta-i-korthet-nr-11_web.pdf

- Johansson, L. & Eriksson, B. (2015). Norge - Sveriges viktigaste grannland. Hentet 10. februar 2017, fra <http://www.regionvarmland.se/wp-content/uploads/2015/12/Rapport-Nr.17-Norge---Sveriges-viktigaste-grannland-2015-.pdf>
- Kartverket (s.a). Riksgrenser. Hentet 21. april 2017, fra <http://www.kartverket.no/Kunnskap/Norges-grenser/Riksgrenser>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. Utgave, 2. Opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lov om Innovasjon Norge. *Lov av 19.12.2003*. Hentet fra 05. mars 2017, fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-12-19-130/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1
- Lundbo, S. (2017). Kai Eide. I Bolstad, E. (Red), Store Norske Leksikon. Hentet 03. mai 2017, fra https://snl.no/Kai_Aage_Eide
- Madsen, T.K. & Servais, P. (1997) The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6 (6) 561-583.
- Malt, U. (2017). Grounded Theory. I Bolstad, E. (Red), Store norske leksikon. Hentet 05. februar 2017, fra https://snl.no/grounded_theory
- McQuail, D. (2010) *McQuail's Mass Communication Theory* (6 utg) London: Sage.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Identification of National Cultural Differences – A Triumph of Faith a Failure of Analysis. *Human Relations*. 55(1), 89–118.
- Nordic council of ministers (2016). Nordic statistics 2016. Hentet 05. april 2017, fra <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1040725/FULLTEXT03.pdf>
- NTB. (2017). Global undersøkelse: Norsk næringsliv dårlig til å selge seg selv. Hentet 05. mars 2017, fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/02/17/1537/Naeringsliv/global-undersokelse-norsk-naeringsliv-darlig-til-a-selge-seg-selv>
- Ross, S. (2011) The Encoding/Decoding Model Revisited. *The annual meeting of the International Communication Association*. Boston.
- Roth, K. (2001). Material culture and intercultural communication. *International Journal of Inter cultural Relations*. 25, s. 563-580.

- Rusten, G. (2003). Internasjonalisering, globalisering og regional utvikling - strategier og utfordringer for næringslivet. *Distriktskommisjonsmøtet i Årdal, oktober 2003*. Hentet 23. februar 2017, fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/rega/distriktskommisjonen/1.rusten.pdf>
- Scott, D. M. (2010). *The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. (2. utg.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schwebs, Ture & Helge Østbye (2007). *Media i samfunnet*. (5 utg.). Oslo: Samlaget
- Sejersted, S. (2017). I Bolstad, E. (Red), Store Norske Leksikon. Unionsoppløsningen i 1905. Hentet 04. mars, fra https://snl.no/Unionsoppl%C3%B8sningen_i_1905
- Spradley, J.P. (1979). *The ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Store Norske Leksikon (s.e). Marked. Hentet 20. mai 2017, fra <https://snl.no/marked>
- The Economist. (2013). The next supermodel. Hentet 10. april 2017, fra <http://www.economist.com/news/leaders/21571136-politicians-both-right-and-left-could-learn-nordic-countries-next-supermodel>
- Tillväxtanalys (2015). Utländska företag 2015. Hentet 19. februar 2017, fra https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.42944f615526af510af37af/1466684363758/Statistik_2016_03_Utländska+företag+2015.pdf
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Forlag.
- Torp, A. (2004a). *Språklikhet og språkforskjell, språkfamilier og språkslektskap*. Hentet 20. mars 2017, fra <http://norden.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A702641&dswid=-5005>
- Torp, A. (2004b). *Internordisk språkforståelse i ei tid med økt internasjonalisering*. Hentet 20. mars 2017, fra <https://test.utdanningsforbundet.no/PageFiles/88501/Arne%20Torp.pdf>
- Transparency International. (2016). Corruption Perceptions Index 2016. Hentet 10. februar 2017, fra https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016
- Tylor, E.B. (2016). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. (2. Utg.) London: Edward Burnett Tyler.

Vikøren, B.M. & Pihl, R. (2012). Målgruppe. I Bolstad, E. (Red), Store Norske Leksikon. Hentet 10. mai 2017, fra <https://snl.no/målgruppe>

Warner-Søderholm, G. (2012). But we're not all Vikings! Intercultural identity within a Nordic context. *Journal of Intercultural Communication*. 29, 19.

Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K. & Larsen, L.O. (2007) *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Aalberg, T. & Elvestad, E. (2012) *Mediesosiologi* Oslo: Samlaget

Aalen, Ida (2015). *Sosiale medier*. Oslo: Fagbokforlaget.

9. Vedlegg

- 9.1. Vedlegg 1: Intervjuguide bedriftsinformanter
- 9.2. Vedlegg 2: Intervjuguide nøkkelinformanter
- 9.3. Vedlegg 3: Informasjonsbrev til informanter
- 9.4. Vedlegg 4: NSD-godkjenning

9.1. Vedlegg 1: Intervjuguide bedriftsinformanter (del 1 av 2)

Intervjuguide

1. Introduksjonstekst

Hei. Jeg heter Elisabeth Lien og jeg er student ved institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU. Jeg skal skrive en masteroppgave innen fagfeltet medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi. Oppgavens tema er norske bedrifters etablering i Sverige, med fokus på håndtering av kommunikasjon og markedsføring mot svenske målgrupper. For å undersøke dette skal jeg intervjuere ansatte ved norske bedrifter i Sverige.

Intervjuene skal brukes til å studere hvordan bedriftene håndterer kommunikasjon og markedsføring mot svenske målgrupper. Dette står også i brevet du ble tilsendt på epost i forkant av intervjuet. Vil du vi skal gå igjennom dette en gang til før vi starter intervjuet? (i så fall, gå gjennom samtykkeskjema). Alt som blir sagt er konfidensielt, og du være anonym i oppgaven. Du kan trekke deg når som helst under intervjuet, også når intervjuet er ferdig. Er det greit for deg at jeg bruker tale-opptaker? Opptaket av intervjuet vil bli slettet etter at oppgaven er innlevert. Takk for at du stiller opp i dette intervjuet.

2. Oppvarmingsspørsmål og bakgrunn

- Informasjon om informanten
 - Navn, stilling i bedriften, arbeidsoppgaver?
- Basisinformasjon om bedriften
 - Kan du fortelle litt om bedriften? Hvilken bransje er dere i, hva driver dere med, hvor mange ansatte er der og hvor har dere hovedkontor?
 - Når ble bedriften etablert i Norge ?
- Bedriftens etablering i Sverige (generelt)
 - Når etablerte bedriften seg i Sverige?
 - Hvordan foregikk etableringen
 1. Hvor lang tid tok etableringen?
 2. Hva var det som gjorde at bedriften ønsket å starte opp i Sverige?

3. Bedriftens kommunikasjon og markedsføring

- Hvordan markedsfører bedriften seg?
 - Gjennom hvilke kanaler?
- Hvem styrer markedsføring / kommunikasjonen?
 - Har dere en kommunikasjonsavdeling?
 - Bruker dere et byrå/konsulent?
- Har dere en egen plan eller strategi eller som styrer markedsføringen?
 - Hvordan fungerer dette?
 - Dersom ikke plan: Har dere noen rutiner i forbindelse med markedsføring? (hvem gjør hva?)

Vedlegg 1: Intervjuguide bedriftsinformanter (del 2 av 2)

4. Etablering i Sverige og tilpasning av markedskommunikasjon

- Kan du fortelle meg litt om hvordan etableringen i Sverige foregikk?
 - Planer, strategier?
- Gikk etableringen som forventet?
- Møtte dere på noen overraskelser i etableringsprosessen?
- Hadde dere noen forventninger eller tanker om håndtering og tilpasning av markedskommunikasjon, i forkant av etableringen i Sverige?
- Gjorde dere noen bevisst tilpasning av kommunikasjon ved etablering i Sverige?
 - Hvordan planla bedriften markedsføringen i forbindelse med etableringen i Sverige?
 - Hvordan opplevde dere denne prosessen?
- Ble det gjort konkrete endringer i kommunikasjon og markedsføring som ble iverksatt da bedriften etablerte seg i Sverige?
- Finnes det konkrete ulikheter mellom markedsføringen i Norge og i Sverige?
 - Språk
 - Domene
 - Bildebruk, og grafikk
 - Tilpasning til svensk regelverk
- Effekten av endringer/tilpasning
 - Hvordan har markedskommunikasjonen i Sverige fungert – fra start til nåtid.
 - Gjorde dere noen endringer etterhvert?
 - Er det noe dere ville gjort annerledes?

5. Avrundning

- Er det noe vi ikke allerede har snakket om som du ønsker å dele?
- Takk for at du stilte opp til dette intervjuet, ta kontakt dersom du har spørsmål. Du vi motta oppgaven i PDF format når den er ferdigstilt.

9.2. Vedlegg 2: Intervjuguide nøkkelinformanter

intervjuguide nøkkelinformanter

1. Introduksjonstekst

Hei. Jeg heter Elisabeth Lien og jeg er student ved institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU. Jeg skal skrive en masteroppgave innen fagfeltet medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi. Oppgavens tema er norske bedrifters etablering i Sverige, med fokus på håndtering av kommunikasjon og markedsføring mot svenske målgrupper. For å undersøke dette skal jeg intervju personer med nøkkelkunnskap om temaet (som deg), og ansatte ved norske bedrifter i Sverige.

Intervjuene skal brukes til å studere hvordan bedriftene håndterer kommunikasjon og markedsføring mot svenske målgrupper. Dette står også i brevet du ble tilsendt på epost i forkant av intervjuet. Vil du vi skal gå igjennom dette en gang til før vi starter intervjuet? (i så fall, gå gjennom samtykkeskjema). Alt som blir sagt er konfidensielt, og du være anonym i oppgaven. Du kan trekke deg når som helst under intervjuet, også når intervjuet er ferdig. Er det greit for deg at jeg bruker tale-opptaker? Opptaket av intervjuet vil bli slettet etter at oppgaven er innlevert. Takk for at du stiller opp i dette intervjuet.

2. Innledning og bakgrunn

- Basisinformasjon om informanten
 - Kan du fortelle litt om hvem du er og hva du arbeider med?

3. Norsk og svensk kultur og næringsliv

- Hvordan er forholdet mellom norsk og svensk kultur og næringsliv?
- Hvilke kulturelle forskjeller og likheter mener du finnes mellom de to landene?

4. Informantens erfaringer med norske bedrifter i Sverige

- Hva slags type bedrifter etablerer seg i Sverige?
- Hvordan foregår etableringen? Er det noen typiske mønstre?
- Har du noen tanker eller erfaringer med hvordan de norske bedriftene forbereder seg når de skal etablere seg i Sverige?
 - Forberedelse ved etablering i Sverige sammenlignet med etableringer i andre (og mer ”fjerne”) land?
 - Hva kan vi lære av dette?
- Finner det noen typiske holdninger og forventninger til prosessen blant de som etablerer seg i Sverige?
- Hva slags utfordringer møter bedriftene på når de etablerer seg i Sverige?
- Er det noen spesielle ting som kommer overraskende på informantene?
- Er bedriftene bevisste på å tilpasse markedsføringen?
 - Hvilke endringer gjør de?
- Ser du noen kjennetegn på bedriftene som lykkes, og de som ikke lykkes?

5. Avrundning

- Er det noe mer du ønsker å fortelle, som vi ikke allerede har snakket om?
- Takk for at du stilte opp til dette intervjuet, ta kontakt dersom du har spørsmål. Du vi motta oppgaven i PDF format når den er ferdigstilt.

9.3. Vedlegg 3: Informasjonsbrev til informanter



Dragvoll 17.01.2017

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

I forbindelse med et masterprosjekt ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU søkes det informanter fra norske bedrifter som er etablert i Sverige. Oppgaven er en del av masterprogrammet i Medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi og gjennomføres av student Elisabeth Lien. Ansvarlig veileder er førsteamanuensis Brita Bungum.

Tema for intervjuet er relatert til bedriftens markedsføring og kommunikasjon mot svenske målgrupper, samt erfaringer med etablering og aktivitet i Sverige. Det er derfor ønskelig at informantene innehar kunnskap om disse delene av bedriftens virksomhet.

Det stilles ingen krav til bedriftens størrelse eller bransje.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil innebære et intervju med en lengde på ca. 35 – 50 minutter. Intervjuet vil foregå ansikt-til-ansikt eller via Skype. I tillegg til intervjuet er det ønskelig at informantene bidrar med å dele dokumentasjon fra bedriftens markedsføringsarbeid, eksempelvis kommunikasjons- eller markedsføringsstrategier, markedsføringsmateriell, og andre dokumenter knyttet til bedriftens eksterne kommunikasjon.

Informasjon om personopplysninger

Forskningsprosjektet og datainnsamling skal godkjennes av personvernombudet, og alle personopplysninger blir behandlet konfidensielt. Det vil bli brukt lydopptaker under intervjuet og samtlige opptak og transkriberte intervju vil bli slettet etter at oppgaven er innlevert. Informanter og bedrifter anonymiseres gjennom pseudonymer, dersom ikke annet er avtalt. Det er mulig å trekke seg fra undersøkelsen når som helst. Prosjektet avsluttes etter planen 06.06.2017.

Om ønskelig kan informanter etter fullført intervju motta den ferdigstilte oppgaven i digital versjon. Ved spørsmål om oppgaven eller om selve intervjuet, oppfordres informanter å ta kontakt med studenten på e-post eller telefon.

Med vennlig hilsen,
Elisabeth Lien, Masterstudent ved NTNU
elisalie@stud.ntnu.no Tlf: +47 48133390

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjonen, er villig til å delta og godtar at mine svar blir en del av datamaterialet i masteroppgaven

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.4. Vedlegg 4: NSD-godkjenning



Brita Bungum
Institutt for sosiologi og statsvitenskap NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 20.02.2017

Vår ref: 52271 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>52271</i>	<i>Norske bedrifters etablering i Sverige, tilpasning av kommunikasjon og markedsføring</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Brita Bungum</i>
<i>Student</i>	<i>Elisabeth Lien</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 07.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

