

Kristina Aasprong Olsen

# Internasjonal verdiskapning i Trøndelag

En kvalitativ studie av innovasjonspolitikken i Trøndelagsregionen

Masteroppgave i Entreprenørskap, innovasjon og samfunn  
Veileder: Ståle Angen Rye

Mai 2020



# Abstract

The world economy is constantly changing and this affects how Norway facilitates innovation and value creation through public policy. The changes in the economy have led to a more coherent innovation policy focusing on regional development. The facilitation of international value creation have increased over the last ten years as a result of this. Because of the transfer of knowledge between countries, the facilitation for internationalization is favourable for the regional development. This study explores how innovation policy affect the international value creation in the region of Trøndelag.

In order to address the research question, I applied a qualitative approach by examining small and medium-sized companies from the region Trøndelag, as well as public documents from the Trøndelag county municipality. The theoretical framework based on innovation approaches, internationalization and entry strategies constitute the study. Accordingly, this study can contribute to further development of regional innovation policy focusing on internationalization.

The study highlights the role of innovation policy in order to achieve innovation in the region, as the policy facilitates research and development. The role of the public policy instruments strengthens the business sector of the region and enable interaction in the innovation system. The study further emphasizes the importance of resources for small and medium-sized businesses, where network emerges as an important factor for international value creation. Additionally, the findings suggest that the entrepreneurs vision and drive affect the scope of the internationalization process and determine if the company is going global.

# Sammendrag

Verdensøkonomien er kontinuerlig i endring og bidrar til å forme hvordan Norge tilrettelegger for innovasjon og verdiskapning i den offentlige politikken. Endringene i økonomien har ført til en tydeligere innovasjonspolitik med fokus på regional utvikling. Dette gjør at tilretteleggingen for internasjonal verdiskapning har økt de siste ti årene. På bakgrunn av en fordelaktig kunnskapsoverføring mellom land er tilrettelegging av internasjonalisering gunstig for den regionale utviklingen. Denne studien undersøker hvordan offentlig innovasjonspolitik påvirker den internasjonale verdiskapningen i Trøndelagsregionen.

For å besvare studiens problemstillingen brukte jeg en kvalitativ tilnærming ved å undersøke små og mellomstore bedrifter fra Trøndelagsregionen, i tillegg til offentlige dokumenter fra Trøndelag fylkeskommune. Studien underbygges av det teoretiske rammeverket som er basert på innovasjonstilnæringer, internasjonalisering og inngangsstrategier. Følgelig kan denne studien bidra til videreutvikling av regional innovasjonspolitik med fokus på internasjonalisering.

Det som tydeliggjøres i denne studien er innovasjonspolitikkenes rolle for et aktivt innovasjonsarbeid i regionen da politiske beslutninger tilrettelegger for forskning og utvikling. Virkemiddelapparatets rolle styrker næringslivet i regionen og bidrar til et samspill i innovasjonssystemet. Studien belyser viktigheten av ressurser for små og mellomstore bedrifter. Nettverket kommer fram som en viktig faktor for internasjonal verdiskapning, i tillegg til entreprenørens visjon og drivkraft som påvirker omfanget av internasjonaliseringsprosessen og kan bidra til å avgjøre om bedriften blir global .

# Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet våren 2020 og markerer min avslutning på masterstudiet Entreprenørskap, innovasjon og samfunn som er underlagt institutt for geografi ved NTNU. Oppgavens tema har vært spennende å fordype seg i. Samtidig som at arbeidet med oppgaven har vært en lærerik prosess, har den også vært krevende til tider.

Utarbeidelsen av oppgaven har vært et selvstendig arbeid, men jeg har mange å takke for god hjelp, informasjon, og veiledning. Først å fremst ønsker jeg å takke min veileder Ståle Angen Rye for gode tilbakemeldinger og veiledning gjennom hele prosessen. Deretter ønsker jeg å rette en stor takk til mine informanter som har deltatt i intervjuer med sine erfaringer og gitt nyttig informasjon.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til mine foreldre for tilrettelegging av hjemmekontor i disse COVID-19 tider og god støtte gjennom studieforløpet. Takk til mine gode venner for støtte og råd, spesielt min venninne Kristin Heggem for korrekturlesing og konstruktive tilbakemeldinger. Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk til mine medstudenter for to fine studieår med støtte og gode råd gjennom helle masterskrivingen.

Kristina Aasprong Olsen

Trondheim, mai 2020



# Innhold

Abstract .....	v
Sammendrag .....	vi
Forord.....	vii
Figurer.....	xi
Tabeller .....	xi
1 Introduksjon.....	2
1.1 Tema og case .....	3
1.2 Formål og problemstilling.....	5
1.3 Oppgavens struktur .....	6
2 Teoretisk rammeverk.....	8
2.1 Innovasjonstilnæringer .....	9
2.1.1 Regionale næringsklynger.....	10
2.1.2 Nettverk.....	11
2.1.3 Regionale innovasjonssystemer .....	12
2.2 Internasjonalisering .....	15
2.2.1 Transaksjonskostnadsteori .....	16
2.2.2 Uppsala internasjoniserings modell.....	18
2.2.3 Born Globals .....	20
2.3 Inngangsstrategier .....	21
2.3.1 Barrierer og risiko .....	23
2.4 Oppsummering .....	25
3 Metode.....	26
3.1 Kvalitativ tilnærming .....	26
3.1.1 Casestudie.....	26
3.2 Intervju som forskningsmetode.....	28
3.2.1 Utvalg .....	28
3.2.2 Intervjuguide .....	31
3.2.3 Bearbeiding og analysering av materiale .....	32
3.3 Dokumentstudier .....	33
3.3.1 Utvalg av dokumenter .....	34
3.3.2 Bearbeidelse og analyse av dokumentene .....	34
3.4 Forskningsetikk .....	34

3.4.1	Posisjonering .....	35
3.5	Forskningens kvalitet .....	35
3.6	Metodiske begrensninger .....	37
4	Empirisk analyse og diskusjon .....	38
4.1	Et internasjonalt innovasjonssystem .....	38
4.1.1	Innovasjon og verdiskapning .....	40
4.1.1	Nettverkskoblinger .....	41
4.1.2	Samspillet i Innovasjonssystemet.....	43
4.2	Internasjonaliseringsprosesser.....	45
4.2.1	Transaksjoner .....	46
4.1.2	Stegvise prosesser til internasjonale markeder.....	48
4.2.2	Globale markeder .....	50
4.3	Inngangsstrategi for internasjonalisering .....	51
4.3.1	Utfordringer ved internasjonalisering .....	54
4.4	Oppsummering .....	55
5	Konklusjon.....	56
5.1	Studiens begrensninger og videre forskning .....	58
	Litteratur: .....	59
	Vedlegg A: Samtykkeskjema.....	65
	Vedlegg B: Intervjuguide.....	67



## Figurer

Figur 1.1: Geografisk fremstilling av Norge. Trøndelagsregionen er markert. (Finansdepartementet, 2017) .....	3
Figur 2.1: Triple Helix modellen (Lawton Smith & Leydesdorff, 2014, s. 3) .....	14
Figur 3.1: Bedriftsnettverks internasjoniserings modell (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1424) .....	19
Figur 4.1 Sykliske undersøkelsesmetoder i casestudier, basert på Baxters modell (Hay, 2016) .....	27

## Tabeller

Tabell 1.1 Sykliske undersøkelsesmetoder i casestudier, basert på Baxters modell (Hay, 2016) .....	29
Tabell 2.1 Sykliske undersøkelsesmetoder i casestudier, basert på Baxters modell (Hay, 2016) .....	30



# 1 Introduksjon

Den regionale utviklingen er viktig for å fremstille muligheter, innovasjoner og verdiskapning i mindre geografiske områder som besitter mye lokal og regional kunnskap. Politiske utarbeidelser av hvordan vi skal forme en nasjonal nærings- og innovasjonspolitikkk legger retningslinjene for den regionale innovasjonspolitikken. Begrepet innovasjonspolitikkk har i løpet av de siste ti årene blitt godt implementert i den norske politikken (Fitjar, 2017).

I følge Fitjar (2017) kan en regional innovasjonspolitikkk omhandle politiske tiltak som er utarbeidet og tilpasset regionen med fokus på regionale samarbeid og kunnskapsutveksling. Regional innovasjonspolitikkk tilpasses forholdene som ligger lokalt eller regionalt i regionen, på grunnlag av de geografiske forutsetningene (Fitjar, 2017). Den økonomiske innovasjonsevnen i dagens verden påvirkes av mange politiske ledd. Utforming og gjennomføring av politikk fra overnasjonale, nasjonale, regionale og lokale myndigheter har som formål å utvikle en innovativ verdensøkonomi (Fitjar, 2017). Innovasjonspolitikken bør i hovedsak tilpasses de regionale forholdene i regionen, men likevel være tilrettelagt for internasjonale samarbeid (Fitjar, 2017). Samfunnsutviklingen har gjort verden mindre i form av at de geografiske, kulturelle og organisatoriske grensene er mindre enn tidligere. Det er kontinuerlige endringer i norsk og internasjonal økonomi som over tid har blitt tettere knyttet sammen (Nærings og handelsdepartementet, 2012) . I følge Fitjar (2017) er internasjonalisering en vesentlig driver for innovasjon på grunn av tilgangen til ny kunnskap.

Historisk sett har Norge vært en eksportnasjon i flere 100 år tilbake i tid og i løpet av det siste århundre har eksportnæringen i stor grad vært preget av eksport av fisk, olje og gass (Johannessen, 2015). De økonomiske gevinstene fra de internasjonale markedene kan bidra til å forklare samfunnsutviklingen i Norge (Heum, 2019). Det har også bidratt til å forme det politiske systemet som legger grunnlaget for innovasjonspolitikken. Derfor er koblingen til globale markeder viktig for samfunnsutviklingen. Begrepet globalisering er flersidig og kan knyttes opp mot økonomiske, politiske, materielle og kulturelle forflytninger, nettverk og påvirkninger som finner sted over hele verden (Fosshagen, 2017). Globalisering hjelper oss å beskrive hvordan handelsbarrierene har blitt mindre. Fra 1980-tallet ble begrepet mer vanlig, da mer tydelige bevegelser i verdensøkonomien har preget oss i større grad de siste tiårene (Fosshagen, 2017). En forekomst som bidrar til å øke graden av globalisering er begrepet internasjonalisering. I følge Vikøren og Phil (2019) er det heller ikke en tydelig definisjon på

internasjonalisering, men innenfor økonomi og markedsføringsperspektiv omhandler begrepet flere aspekter som forklarer hvordan produkter og tjenester tilpasses nye markeder i andre land med ulike kulturer (Vikøren & Phil, 2019).

## 1.1 Tema og case

På bakgrunn av de politiske faktorene som presenteres innledningsvis kan man si at globaliseringen har bidratt til å forme norsk innovasjonspolitik. Dermed vil temaet for denne oppgaven omhandle den offentlige innovasjonspolitikens posisjon for tilrettelegging av internasjonal verdiskapning i norske regioner. Nærmere bestemt vil studien undersøke de politiske forholdene som tilrettelegger for innovasjon og verdiskapning i internasjonale markeder fra norske regioner. For å få dypere innsikt i studiens tematikk vil den begrenses til å undersøke en region, nærmere bestemt Trøndelagsregionen.

Trøndelagsregionen ligger i midten av Norge og består av totalt 38 kommuner (Kartverket, 2020). Den påløpende fylkessammenslåingen har resultert i en felles fylkeskommune for det som tidligere var Nord- og Sør-Trøndelag. I denne studien er fylket Trøndelag definert som Trøndelagsregionen for å avgrense det geografiske området. Et resultat av fylkessammenslåingen er en tydeligere felles politikk for innovasjon og verdiskapning i regionen. Et av målene for Trøndelag fylkeskommune er at det trønderske næringslivet skal posisjonere seg til å være konkurransedyktig både nasjonalt og internasjonalt (Trøndelag Fylkeskommune, 2017).



Figur 1.1: Geografisk fremstilling av Norge. Trøndelagsregionen er markert. (Finansdepartementet, 2017)

Trøndelagsregionen har et verdensledende kompetansemiljø innen teknologiutvikling og realfag med Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og Sintef i førersetet (Lien, 2020). I tillegg til en fremmede industriell kultur der teknologi og digitalisering er i sentrum for tilretteleggingen av innovasjon og utvikling i regionen. Et stort nettverk av lokale og regionale aktører samhandler for å skape Norges mest innovative region og Trøndelag rangeres som den 15 mest innovative regionen i Europa (BDO, 2019). Dermed er det store rom for utvikling av nye bedrifter, både innenfor de regionale ressursene som er tilgjengelig og andre områder. Næringene som har en styrket posisjon i regionen er eksempelvis havbruk, jordbruk, energi og mineraler, og marine resurser (Trøndelag Fylkeskommune, 2017). I følge Iversen (2017) har næringslivet i regionen en hovedvekt av små eller mellomstore bedrifter (SMB). På landsbasis genererer SMBs 44 % av verdiskapningen fra norske bedrifter (NHO, 2020). Oppstartsbedrifter eller SMBs har i tillegg et stort potensiale når det kommer til internasjonal verdiskapning. Trøndelag fylkeskommune arbeider målrettet for å etablere og opprettholde internasjonale samarbeid for å styrke næringslivet og kunnskapen i regionen (Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge, 2020).

Følgelig vil Trøndelagsregionen være casen for denne studien, der analyseenheter utgjør SMBs fra regionen. Informantene representerer SMBs fra Trøndelag med et mål om å internasjonalisere bedriften i større grad enn de allerede har gjort. I tillegg til informantene vil dokumenter fra Trøndelag fylkeskommune utgjøre en analyseenhet for å få en forståelse for innovasjonspolitikken og tilretteleggelsen for internasjonaliseringen av regionen.

I denne studien vil jeg se på innovasjonspolitikken for regionen i sammenheng med SMBs utvikling og internasjonaliseringsevne i regionen. Tidligere forskning viser til at den norske innovasjonspolitikken har gitt oss en sterk innovasjonsevne, som næringsklyngene er et godt eksempel på (Asheim, 2012). På en annen side argumenteres det også for at den internasjonale konkurransevnen til Norge kan svekkes med tiden på bakgrunn av manglende omstillingsevne og begrensninger i det norske innovasjonssystem (Asheim, 2012). I tillegg presenterer Asheim (2012) utfordringer i norsk nærings- og innovasjonspolitik, ved en manglende nyskapingsevne i det norske innovasjonssystem der investeringene i kunnskapsmiljøene ikke utvinnes tilstrekkelig. Den tidligere forskningen på sentrale tema innenfor innovasjonspolitik har ledet meg til utformingen av studien.

## 1.2 Formål og problemstilling

Det overordnede formålet med denne studien er å få en forståelse av hvordan den offentlige innovasjonspolitikken påvirker verdiskapningen i Trøndelagsregionen. Jeg vil også se nærmere på hvordan politiske tiltak påvirker regioner til å skape et internasjonalt næringsliv. Målet med denne studien er å bidra med forståelse for hvordan den offentlige politikken er tilrettelagt for å styrke regioners utviklingsposisjon, og de forholdene som er tilpasset SMBs i regioner. På denne måten kan studien kunne bidra med videre utforming av arbeidet med regional innovasjonspolitik med fokus på internasjonalisering. Dermed er problemstillingen for denne studien:

***Hvilken rolle har offentlig innovasjonspolitik for internasjonal verdiskapning i Trøndelagsregionen?***

Problemstillingen vil jeg belyse fra de tre perspektivene *innovasjonstilnærminger*, *internasjonalisering* og *inngangsstrategier*. Perspektivene vil utdypes videre nedenfor.

Det første perspektivet *innovasjonstilnærminger* forklarer hvordan nye produkter, tjenester, prosesser eller nye måter å gjøre ting på bidrar til verdiskapning (Fagerberg, Landström & Martin, 2012). Perspektivet belyser hvordan innovasjoner påvirkes av ulike miljøfaktorer som nettverk, organiserte næringsklynger og innovasjonssystemer som det tilrettelegges for i regioner (Asheim, Isaksen & Trippel, 2019).

Det andre perspektivet er *internasjonalisering*. Internasjonalisering bidrar til at regioner tilegner seg kunnskap fra andre land (Asheim, Grillitsch & Trippel, 2016). Internasjonaliseringsprosesser vil forklare ulike metoder for internasjonalisering av SMBs, hvor transaksjoner mellom bedriften og andre aktører med ulike forutsetninger og intensjoner belyser kompleksiteten i forhandlinger. Perspektivet belyser i tillegg ulike internasjonaliseringsprosesser hos bedrifter.

Det tredje perspektivet er *inngangsstrategier* som vil belyse ulike strategier som bedrifter benytter for å innta internasjonale markeder. Perspektivet forklares utfra hvordan bedriftene kan internasjonalisere seg fra hjemlandet, flytte deler eller hele produksjonen, til å opprette avdelinger i nye markeder (Hollensen, 2017).

Da alle informantene kommer fra SMBs i Trøndelagsregionen er det deres innsikt og oppfatning som belyses, i tillegg til min tolkning av dokumenter fra Trøndelag fylkeskommune. Tatt i

betraktning at jeg er fra Trondheim og besitter kunnskap fra området, er dette en faktor som kan ha bidratt til å forme min tolkning av studiens resultater.

### 1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven består av fem hovedkapittel som utgjør rammeverket for oppgavens struktur, hovedkapitlene består igjen av delkapittel og seksjoner. Det første kapittelet (kapittel 1) er en introduksjon av studien som belyser bakgrunnen for valg av studie, tematikk og case. I tillegg presenteres studiens problemstilling med tilføyende perspektiver.

Det andre kapittelet (kapittel 2) belyser det teoretiske rammeverket som presenteres med utgangspunkt i de tre perspektivene: innovasjonstilnærminger (2.1), internasjonalisering (2.2) og inngangsstrategier (2.3). Videre til tredje kapittel (kapittel 3) hvor metodiske valg og tilnærming presenteres og redegjøres for, legges grunnlaget for den empiriske analysen og diskusjon som er neste kapittel. Det fjerde kapittelet (kapittel 4) belyser studiens empiriske analyse og diskusjon ved bruk av de tre perspektivene som det redegjøres for i det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis presenteres studiens konklusjon (kapittel 5), grunnlaget for videre forskning og studiens begrensninger.





## 2 Teoretisk rammeverk

I en verden med mange utfordringer er viktigheten av innovasjoner og nye måter å løse problemer på viktigere en noen gang. Offentlige tilskudd og beslutninger bidrar til å tilrettelegge for utviklingen av regioner. Kunnskapsdeling på tvers av regioner bidrar til innovasjon og utvikling. Internasjonalisering bidrar til at vi tilegner oss ny kunnskap fra andre land, samtidig som det bidrar til å generere nye innovasjoner og prosesser. Involveringen av SMBs i internasjonale markeder fører til en økt forståelse av andre markeder og kan styrke regionale innovasjonssystemer.

Det er tidligere gjennomført mye studier som omhandler innovasjon, innovasjonssystemer, nettverk og internasjonaliseringsteorier. Jeg har funnet lite spesifikk forskning som retter seg i mot hvordan den offentlige politikken fasiliterer for verdiskapning i Trøndelagsregionen, ut i fra de tre perspektivene jeg presenterte i delkapittel 1.3. Likevel er foreligger det mye litteratur knyttet til perspektivene jeg belyser, og dermed er denne studien basert på et bredt spekter av teorier i stede for en utdypning i en modell eller teori. De teoretiske perspektivene legger grunnlaget for det teoretiske rammeverket. Følgelig vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som er inndelt i tre delkapitler. Videre har jeg brukt de teoretiske perspektivene til å for å forklare studiens funn i delkapittel 4.

I det første delkapittelet 2.1 presenterer jeg det første perspektivet, ved innovasjonstilnæringer som tar for seg innovasjon, regionale næringsklynger, nettverk og regionale innovasjonssystemer. For å belyse hvordan teoriene henger sammen og tilrettelegger for internasjonalisering. Følgelig presenteres det andre perspektivet i delkapittel 2.2 som omhandler internasjonaliseringsteorier, som beskriver transaksjoner mellom aktører for å belyse kompleksiteten mellom aktørene. I tillegg til internasjonaliserings teoriene Uppsala internasjonaliserings modell og Born global. Videre presenteres det tredje perspektivet i delkapittel 2.3, ved inngangsstrategiene bedrifter benytter for å etablere seg i nye markeder. I tillegg til de ulike barrierene og risiko elementene som bør vurderes før man går inn i nye markeder. Det teoretiske rammeverket som presenteres i kapittel 2, vil sette en ramme for videre empirisk analyse og diskusjon i kapittel 4.

## 2.1 Innovasjonstilnæringer

På starten av det forrige århundre presenterte Joseph Schumpeter sitt kritiske syn på tradisjonelle økonomiske teorier, og han var en av de første økonomene til å introdusere begrepene innovasjon og entreprenørskap (Fagerberg, 2003). Schumpeter hadde en mer evolusjonær tilnærming til kapitalismen enn andre økonomer på den tiden, og hans teorier vekket først oppsikt etter hans død, ved den økonomiske nedgangen på 1970-tallet. De klassiske økonomiske teoriene er basert på likevekt i markedet, der den ønskelige økonomiske veksten skapes når det er likevekt i likevektskurven. Det forklarer hvordan tilbudet og etterspørselen i markedet må møtes for å skape en ideell økonomisk vekst (Fagerberg, 2003). Schumpeter konkluderte med det motsatte ved sine analyser og teorier. Han mente den økonomiske verdiskapningen avbrytes kontinuerlig av innovasjoner, som fører til at likevektspunktet mellom tilbud og etterspørsel endres (Fagerberg, 2003). Han definerer innovasjoner som nye kombinasjoner av eksisterende ressurser, som utvikling av nye produkter eller tjenester, markeder, produksjonsmetoder, og metoder å organisere industri eller bransjer på (Fagerberg et al., 2012).

Nyskapningene bidrar til å skape endringer i den økonomiske likevekten ved at de utkonkurrerer de gamle løsningene med ny kompetanse, dette kalles kreativ destruksjon (Fagerberg, 2003). Schumpeters ytringer om den økonomiske og teknologiske utviklingen fra nesten 100 år tilbake i tid er fremdeles interessante, da teoriene kan hjelpe oss til å forstå de samfunnsmessige og økonomiske endringene som har påløpt. Innovasjoner kan oppstå av ulike årsaker og sammenhenger, og effekten av nyskapningen har forskjellig påvirkningsgrad i samfunnsøkonomisk kontekst. Det som kjennetegner at innovasjoner blir satt til liv er entreprenørskap. Det er aktøren som representerer innovasjonen gjennom hele prosessen (Alsos & Ljunggren, 2018).

Innovasjon og entreprenørskap er begreper som henger tett sammen, og de er ofte gjensidige avhengig av hverandre. I følge Mitra (2012) kan innovasjoner defineres «som en generasjon av nye produkter, tjenester eller prosesser» (Mitra, 2012, s. 2). Entreprenørskapet blir sett på som det som identifiser og realiserer muligheten ved hjelp av ressurser. Det er i krysningen av innovasjon og entreprenørskap det skapes økonomiske verdier. Mitra (2012) argumenterer for at innovasjon er resultatet av interaksjoner av ulike fagområder, teknologi, mennesker og organisasjoner. Innovasjoner er viktige for den regionale økonomien både for å skaffe og opprettholde konkurransefordeler og velstand i regionen (Asheim et al., 2019).

I følge Chesbrough (2012) kan man skille mellom to innovasjonsprosesser som enten oppstår internt i organisasjonen eller ved inkludering av andre aktører. Innovasjonsprosessene introduseres ved begrepene lukket og åpen innovasjon. De tradisjonelle innovasjonsprosessene er representert ved lukket innovasjon, som Chesbrough (2012) beskriver som en intern innovasjonsprosess uten inkludering fra andre aktører enn bedriften. Begrepet åpen innovasjon presenteres som en industriell innovasjonsprosess som kombinerer intern- og ekstern kunnskap og ideutvikling. Hensikten med åpen innovasjon er å inkludere hele eller deler av verdikjeden i innovasjonsprosessen for å styrke utviklingen av innovasjonen (Chesbrough, 2012). Åpne innovasjonsprosesser fremstilles blant annet i regionale næringsklynger som redegjøres for i seksjon 2.1.2 nedenfor.

### 2.1.1 Regionale næringsklynger

Begrepet næringsklynge stammer fra Michael Porter, som definerer en næringsklynge ved «å avgrense de geografiske konsentrasjoner av bedrifter og institusjoner som er knyttet sammen på ulike måter» (Porter, 1998, s. 78). Regionale næringsklynger kan bidra til å tilrettelegge for innovasjon og entreprenørskap, men også skape et viktig kunnskapsgrunnlag for internasjonalisering. I følge Porter (1998) er nøkkelrollen til næringsklynger å dyrke entreprenørskap og økonomisk konkurransevne ved å sammenkoble bedrifter, leverandører, tjenesteleverandører, kunnskapsentre og andre organisasjoner rundt en teknologi eller produkt innenfor et geografisk avgrenset område.

Under de regionale har vi de lokale næringsklyngene, der mye av kunnskapen ligger lokalt fra før av, eksempelvis taus kunnskap (Dicken, 2015). Næringsklyngene kan også ha koblinger til andre kunnskapsmiljøer i andre land, som kan hjelpe bedrifter til å forstå andre markeder. I Norge har vi klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters (NCI), som skal tilrettelegge for samarbeidsbaserte utviklingsaktiviteter gjennom regionale næringsklynger. NCI utgjør 39 klynger i Norge, og er koblet til internasjonale klynger på et globalt nivå. Klyngeprogrammet er et intensiv fra virkemiddelapparatet, og drives av Innovasjon Norge, Selskapet for industrivekst (Siva) og Norges forskningsråd (Innovasjon Norge, 2015). Alle klynger er ulike, og interaksjonen mellom multinasjonale selskaper (MNB) og SMB kan skape unike utviklingsmuligheter. I følge Vincze & Zettinig (2017) kan integrasjon av MNBs i lokale eller regionale klynger både bidra til å effektivisere bedriftens målsetninger, men også påvirke overlevelsen til SMBs (Vincze & Zettinig, 2017). Utgangspunktet for nasjonale

innovasjonssystemer er at de skal kombinere elementer som: sosiale, kulturelle, politiske, legale og utdanning, i tillegg til å opprettholde økonomiske institusjoner og praksiser over en nasjonal kontekst (Dicken, 2015). Nettverk kobler aktørene i regionale næringsklynger sammen, som vil belyses tydeligere i seksjon 2.1.2 nedenfor.

### 2.1.2 Nettverk

Nettverksteorier er nyere organisasjonsteorier som bidrar til å forklare hvordan samlinger av aktører påvirker organisasjoner og næringsliv utover de tradisjonelle organisasjonsteoriene (Hollensen, 2017). Nettverkskoblinger og langsiktige relasjoner mellom aktører er økonomisk fremmende (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2008). Det er sosiale relasjoner som ved svake eller sterkere bånd knytter en delingskultur og gir en økt sosial kapital (Dicken, 2015). Et nettverk kan bestå av aktører som andre bedrifter, kunder, leverandører, konsulenter, private og offentlige organisasjoner, konkurrenter eller andre aktører som kan bidra til å strategisk styrke bedriften. Slike relasjoner kan bidra til å styrke konkurransesituasjonen til aktørene, til tross for at noen er konkurrenter. Våland (2004) bekrefter dette med sin definisjon hvor han beskriver nettverk som et komplekst marked:

Nettverket kan ses på som en måte å beskrive et komplekst marked på, hvor nodene i nettverket er bedrifter og relasjonene mellom disse er trådene. Både nodene og trådene er fullastet med ressurser, kompetanse og forståelse for sammenhenger. Dette innholdet er et resultat av kompleks samhandling, tilpasninger og investeringer over tid innen og mellom selskapene i nettverket. (Våland, 2004)

Relasjonene kan være langsiktige og komplekse relasjoner som bidrar til at man kan løse utfordringer sammen, redusere kostnader og styrke utviklingsprosjekter sammen med andre. Nettverk styrker innovasjonssystemer eller bedrifter som har behov for andre ressurser enn hva de har tilgjengelig (Våland, 2004). De ulike aktørene i nettverkene blir knyttet sammen ved at det skapes en samhandling gjennom utveksling av produkter eller tjenester, kunnskapsdeling, og teknologi. Det kreves innsats fra flere aktører for å ta del i andre nettverk, i utgangspunktet ligger det en motivasjon bak kontakten, noe som er ressurskrevende. Styrken på relasjonene og nettverket avhenger av partene som er involvert, og formes av personene som er koblet i relasjonen via kognitive og sosiale relasjoner.

I følge Hollensen (2017) viser det seg at SMBs fra teknologiske industrier etablerer seg raskere til flere nye markeder. Bakgrunnen er nettverket til entreprenøren som gjerne har koblinger til andre teknologiske industrier. Ved at nettverkskoblingene styrker inngangen til markedet for

produktet eller tjenesten. Bhalla & Terjesen (2013) argumenterer for det å søke gjennom kontakter i nettverket sitt og gjennom avtaler hos aktører som er veletablert i industrien. Det kan bidra til å øke tilgangen til markedsinformasjon og flere ressurser som ville vært både utfordrende og risikabelt for bedriften å utvikle selv. Samarbeid med eksterne aktører støtter SMBs med å styrke deres legitimitet i møte med andre aktører i markedet, som kan forklares ved at markedet allerede har kjennskap til den etablerte aktøren (Bhalla & Terjesen, 2013).

I følge Hollensen (2017) kan gode nettverkskoblinger være vesentlig når det kommer til internasjonalisering av bedriften, ved at de gjerne skal finne nye markeder eller produkter. Dermed er samarbeid med andre aktører viktig for videreutviklingen av kunnskap, samtidig som det kan bidra til å redusere risiko og kostnader. I oppstartsbedrifter og SMBs er nettverk en viktig ressurs for å redusere risiko, og øker sannsynligheten for å lykkes (Jones, Dimitratos, Fletcher & Young, 2009). Oppstartsbedriftene bruker ofte entreprenørens personlige nettverk i startfasen, da forretningsnettverket er ofte svakere hos nyetablerte bedrifter sammenlignet med veletablerte bedrifter. Benyttelse av nettverk kan være utslagsgivende for å utvikle internasjonale muligheter når det kommer til informasjon om andre markeder hvor kunnskapen er forankret i ett annet land med en annen kultur, andre strategiske utfordringer og språklige barrierer (Jones et al., 2009). De relasjonene som bedriftene har bygget opp i hjemlandet kan brukes som et springbrett til andre forretningsnettverk i andre land (Hollensen, 2017).

### 2.1.3 Regionale innovasjonssystemer

Et regionalt innovasjonssystem er et system som forklarer den økonomiske dynamikken som oppstår mellom aktører og andre enheter som har som mål å skape teknologiutvikling og innovasjoner (Jackson, 2011). I følge Isaksen (2000) er det to forutsetninger for at det oppstår regionale innovasjonssystem og det er regionale næringsklynger og regionalt nettverk som er utdypet nærmere i seksjon 2.1.1 og 2.1.2. En regional næringsklynge legger grunnlaget for den geografiske forankringen til innovasjonssystemet, og nettverket belyser samarbeidet mellom bedrifter og innovasjonsprosesser (Isaksen, 2000). I følge Isaksen (2010) består det regionale innovasjonssystemene av to delsystemer. Der den ene består av bedriftene i regionen, som i tillegg kan utgjøre en eller flere næringsklynger. Det andre omfatter den kunnskapsmessige strukturen som består av universiteter, høyskoler, forskningsinstitutt, forskningsparker og lignede (Isaksen, 2010). Begrepet regionale innovasjonssystemer har lagt mye av grunnlaget

for utarbeidelsen av virkemiddelapparatet i Norge. Virkemiddelapparatet gjenspeiler dermed viktige aktører i det regionale innovasjonssystemet i Trøndelag. Derfor er forståelsen for virkemiddelapparatet viktig for å forstå innovasjonssystemet, og utdypes derfor videre nedenfor.

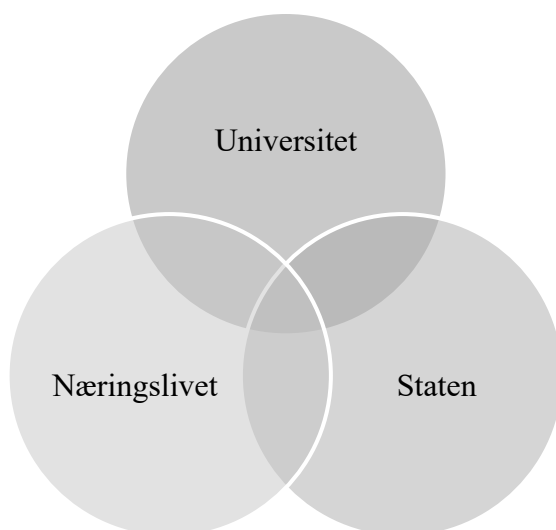
Virkemiddelapparatet kan defineres som «Det næringsrettede virkemiddelapparatet består av virkemiddel som direkte eller indirekte skal stimulere til mer innovasjon og verdiskapning i næringslivet» (Deloitte & Oxford-Research, 2019, s. 11). De største aktørene er Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og Siva som fremstiller den offentlige støtten til entreprenørskap og SMBs (Calusen, Alsos & Breivik-Meyer, 2017). Disse aktørene er også representert i Trøndelag, der de har som formål å styrke innovasjon og verdiskapningen i regionen.

Virkemidlenes formål er i hovedsak å bidra til å skape, forsterke og akselerere verdiskapende aktiviteter til bedrifter og kunnskapsaktører, ved sine fem roller i den næringsrettede politikken som utdypes videre (Deloitte & Oxford-Research, 2019). Den første er nettverk & kompetanse som skal styrke utviklingsfasen til bedrifter, der bedriftene kan få hjelp i form av rådgivning, kurs og nettverkskoblinger for økt kompetanse til videre prosess. Den andre er økonomiske tilskudd til prosjekter. Den tredje er forskjellige lånetjenester, der bedriftene får lån med ulike tilbakebetalingsbetingelser. Den fjerde er garantier, som er et tiltak for å redusere risikoen ved kreditt. Den femte er egenkapital der det tas prosentvis eierskap i bedriften (Deloitte & Oxford-Research, 2019). Virkemidlene skal skape samfunnsøkonomiskvekst ved å bygge ny kunnskap, teknologi, praksis og produkter som styrker økonomien og øker produktiviteten i næringslivet.

Virkemiddelapparatet skal også bidra til å stimulere til flere oppstartsbedrifter, skape internasjonalisering i oppstarts og etablerte bedrifter, og ved å utnytte ressursene vi har i økonomien (Deloitte & Oxford-Research, 2019). Aktørene i virkemiddelapparatet disponerer virkemiddelene ulikt, og de kan tildeles bedrifter, kunnskapsaktører, samarbeidsaktører eller næringsmiljøer. Helhetlig disponerer virkemiddelapparatet betydelige midler, og det foreligger prinsipper og forutsetninger som skal sikre at midlene bidrar til samfunnsøkonomiskvekst og lønnsomhet (Deloitte & Oxford-Research, 2019). Virkemiddelapparatets posisjon i et regionalt innovasjonssystem forklarer statens rolle i et interaktivt samspill med universiteter og næringslivet. En måte å forstå interaksjonene mellom aktørene i regionale innovasjonssystem og er triple helix rammeverket som presenteres nedenfor.

Triple helix modellen som belyses i figur 2.1, viser samspillet mellom aktørene i innovasjonssystemet, som består av staten, universitet og næringslivet som legger grunnlaget

for økonomisk utvikling (Mitra, 2012). I en kunnskapsbasert økonomi har avhengigheten for politiske støttetiltak blitt redusert og den teknologiske utviklingen har et stadig økende tempo. Universiteter og forskningssentre bidrar, i en hyppigere grad, til ny økonomisk utvikling (Bainbridge, 2012). I triple helix er det flere faktorer som påvirker hverandre og samfunnsutviklingen er ofte preget av samspillet i systemet. I følge Mitra (2012) er *triple helix* modellen et rammeverk som belyser samspillet mellom universitet, næringslivet og staten, som er viktige brosteiner for innovasjon og entreprenørskap. Politikken tilrettelegger for forskning, og forskningen lager veien for nye løsninger til industrien. Det som kjennetegner koblingen mellom industri og academia er de menneskelige ressursene som skapes i nettverkene. Den viser også viktigheten av tverrfaglighet som utfyller hverandre, der verdien av utdanning er tydelig for økonomisk utvikling (Mitra, 2012). Aktørene kan vise seg å være bindeleddet for å tilrettelegge for innovasjon og entreprenørskap. Triple helix rammeverket består som tidligere nevnt av tre aktører; universitet, næringslivet og staten. Funksjonene til de tre aktørene er: (1) En mer betydningsfull rolle for universitetene med tanke på innovasjoner, som kan sammenlignes med nivået til næringslivet og staten. (2) Samarbeidsrelasjoner mellom de tre viktigste institusjonene, ved at innovasjonspolitik er et resultat av samhandling. (3) Institusjonene tar andre roller enn sine tradisjonelle roller, som er en viktig kilde til innovasjon (Bainbridge, 2012).



Figur 2.1: Triple Helix modellen (Lawton Smith & Leydesdorff, 2014, s. 3)

I følge Asheim et al (2019) bidrar regionale innovasjonssystemer til å styrke den lokale kunnskapen som igjen skaper en sterkere posisjon i global sammenheng. Bedriftene som etablerer seg i regioner med fungerende innovasjonssystemer får økt tilgang til faktorer som

sosiale, kulturelle, politiske, legale og utdanning (Dicken, 2015). Forutsetningene for å skape nye innovasjoner av nye eller etablerte bedrifter i innovasjonssystemer styrkes på grunn av samspillet og kunnskapsdelingen i regionen (Asheim et al., 2019). Regionale innovasjonssystemer viser oss posisjonen til regionen som bidrar til å generere innovasjoner ved kunnskapsdeling og viktigheten av innovasjoners geografiske forankring (Asheim et al., 2019). Den geografiske nærheten til innovasjonen er vesentlig (Martin, Aslesen, Grillitsch & Herstad, 2018). Aktørene som deltar i innovasjonssystemet er lokalisert i regionen, og kan sitte på kunnskap om både regionen og innovasjonen. Likevel blir regionale innovasjonssystemer sett på som åpne systemer, der regionale eller globale koblinger bidrar til ny kunnskap fra andre deler av verden (Asheim et al., 2016). Dette tar oss videre til internasjonaliseringsteorier i neste delkapittel 2.2, som belyser hvordan bedrifter etablerer seg utenfor hjemlandet.

## 2.2 Internasjonalisering

Internasjonalisering av SMBs ble tidligere sett på som en funksjon av bedriftens læringsprosess av innovasjoner. Senere forskning har både innovasjoner og internasjonalisering blitt studert som to separate konsepter (Tesar & Vincze, 2017). Drevet av markedsføring og teknologiske funksjoner har mange SMBs utviklet seg til å bli komplekse multinasjonale organisasjoner i internasjonale markeder. I følge Tesar & Vincze (2017) har ledelsen av SMBs tradisjonelt sett hatt utfordringer ved internasjonalisering som strukturelle, strategiske eller operasjonelle aktiviteter. SMBs utfordres nå i større grad til å introdusere nye effektive organisatoriske strukturer for å gå inn i internasjonale markeder. Dette belyser kompleksiteten til ledelsen i bedrifter, som trenger tillitsfull informasjon om de internasjonale markedene. Kunnskapsdeling og utveksling av ideer er viktig for forståelsen av internasjonale markeder, som kan bidra til å forklare årsaken til etableringen av flere regionale næringsklynger i de nordlige delene av Europa (Tesar & Vincze, 2017). Eldre litteratur og forskning på internasjonalisering ble ofte basert på økonomi og markedsføringsteorier. Deretter fikk eksport og direkte utenlands investeringer sterkere koblinger til internasjonalisering. Det er i løpet av de siste 15 årene forskerne har fokusert på verdien av nettverk når det kommer til internasjonalisering (Hollensen, 2017). Det finnes mange teorier som relaterer til internasjonalisering, men i denne sammenhengen tar jeg utgangspunkt i disse tre: transaksjonskostnadsteori, Uppsala internasjonaliserings modell og born globals teorier for å forklare internasjonalisering av bedrifter i de videre seksjonene 2.2.1, 2.2.2 og 2.2.3 nedenfor.



### 2.2.1 Transaksjonskostnadsteori

William Coase (1937) presenterte transaksjonskostnadsteorier (TCT) der han hevdet at bedriftens økte kostnader ved organiseringen av en ny transaksjon vil være tilnærmet lik kostnadene på det åpne markedet. Transaksjonskostnadene er de kostnadene som kommer av at markedene ikke klarer å praktisere kravet om perfekt konkurranse. En bedrift som praktiserer i et slikt marked ville fått kostnader tilnærmet null, men også minimalt med intensiver for et fritt marked. Et slikt marked eksisterer ikke, dermed er transaksjonskostnadene friksjonen mellom kjøper og selger. Forståelsen av opportunistisk atferd kan gjøre det lettere for oss å få innsikt i forhandlingene mellom flere parter. Den opportunistiske atferden er egeninteressen til både kjøper og selger ved transaksjoner (Hollensen, 2017).

Oliver E. Williamson (1985) videreutviklet TCT, der han omdefinerte den opportunistiske atferden til å bidra til å forhindre fallgruver mellom kjøper og selger. Både selger og kjøper tilrettelegger interne styringsstrukturer, for å redusere egen usikkerhet i transaksjonene. Tilliten til markedet spiller også inn, der gjennomføringen av aktiviteter oppstår regelmessig. Aktivitetene kan for eksempel være agenter, distributører eller eksportører. De ulike partene kan lage et sikkerhetsnett for seg selv ved gjennomføring av transaksjoner. Et godt eksempel på det er juridiske kontrakter, som forplikter til å gjennomføre etter avtale og bidrar til å skape trygghet for begge parter. Det er viktig for bedrifter å ta de rette strukturelle beslutningene for å redusere risiko og kostnader under transaksjoner (Hollensen, 2017).

I følge Hollensen (2017) kan transaksjonskostnader kan deles inn i to typer kostnader: (1) Ex ante og (2) Ex post for å uttrykke transaksjonsforholdet mellom partene. (1) Ex ante kostnader forklarer kostnadene ved å innhente informasjon, evaluere den, og kostnadene knyttet til forhandling av kontrakt transaksjoner. (2) Ex post kostnader belyser kostnadene ved å følge med og forsikre at forpliktelsene i avtalen overholdes av den andre parten. Her kommer også de kostnadene som kobles til eventuelle sanksjoner av den andre parten ved brudd på avtalen. Elementære forutsetninger for TCT er at hensikten til bedriftene er å redusere begge typer kostnader i forhold til sine transaksjoner (Hollensen, 2017). Det gjennomgående er at bedrifter analyserer og undersøker for å kartlegge den mest hensiktsmessige metoden for systematisering av eksportfunksjoner, og i følge TCT velger bedriftene de løsningene som reduserer summen av ex ante og ex post kostnader (Hollensen, 2017).

Da Williamson (1975) analyserte TCT, fokuserte han på de ulike formene for styringstukturer i gjennomføringen av transaksjonene. Han identifiserte to former for styringsmarkeder, den første

er eksternalisering som betyr å benytte seg av eksterne muligheter og den andre er internasjonalisere som i denne sammenhengen betyr å integrere en ekstern partner i organisasjonen. På bakgrunn av dette gir hans analyser oss grunnlaget for videre forskning på internasjonalisering, og de styringsturene bedriftene velger som inngangsstrategi til ulike markeder (Hollensen, 2017). I følge Williamson (1985) er den mest effektive internasjonaliseringsstrategien den som hjelper til å redusere totalsummen av transaksjons- og produksjonskostnader (Hollensen, 2017).

Teorien for internasjonalisering eller TCT, antar at MNBs har utviklet en bedriftsspesifikk fordelaktig posisjonering i sitt hjemmemarked (Johanson & Mattsson, 1987). Oftest er disse fordelene basert på bedriftens immaterielle eiendeler som gir styrket posisjon i produksjon, produkt, markedsføring og/eller kunnskap i ledelsen. Dersom de immaterielle eiendelene ikke utnyttes eller voktes hensiktsmessig gjennom markedet eller ved kontrakt transaksjoner må det opprettes en «internt marked». Er den lokale produksjonen fordelaktig, vil utvidelser utenfor hjemmemarkedet gå gjennom horisontale eller vertikale integrasjoner. Bedriften etablerer seg eller kjøper produksjonsanlegg utenfor sitt hjemmemarked i andre markeder. På denne måten kan MNB eksistere på bakgrunn av markedssvikt eller høye kostnader knyttet til kontrakt transaksjoner. Dermed er det viktig at bedriftene beskytter sine immaterielle eiendeler, slik at deres posisjon i markedet kan kontrollere prisen på produktene. Internasjonalisering av bedriften fører med seg høye kostnader, som eksempelvis interne administrative endringer og risikoen internasjonaliseringen fører med seg. Kostnadene vil reduseres jo mindre ulikhetene er i det nye utenlandske markedet i forhold til det opprinnelige hjemmemarkedet (Johanson & Mattsson, 1987).

I følge Christensen & Lindmark (1993) kan relevansen til TCT-rammeverket for internasjonaliseringsprosessen til SMBs diskuteres. SMBs har et annet utgangspunkt enn MNBs, da tilgangen til ressurser og kunnskap gjerne er høyere enn hos SMBs. Ressurser og kunnskap i bedriften kan være utslagsgivende for eksternalisering av aktiviteter. Bruken av markeder kan ofte skape kontrakts problemer, og kan være ugunstige med tanke på alternativer til hierarkiske styringsformer for SMB. Dermed må SMB legge tilliten til de mellomliggende styringsformer, eksempelvis kontraktsforhold og relasjoner (Christensen & Lindmark, 1993). Det skapes gjerne gjennom felles orienteringer om investeringer, kunnskaper og ferdigheter, og tillit. Derfor er SMBs ofte avhengige av et samarbeid og en delingskultur (Christensen & Lindmark, 1993). Tilstrekkeligheten til TCT-rammeverket kan dermed vurderes, og derfor

redegjøres det også for Uppsala internasjoniserings modell som belyser SMBs internasjonisering i større grad i neste seksjon 2.2.2.

### 2.2.2 Uppsala internasjoniserings modell

Uppsala internasjoniserings modell (Uppsala-modellen) stammer fra Universitetet i Uppsala, der forskerne Johanson & Vahlne (1977) introduserte internasjoniseringsprosessen i en modell basert på forskning av Svenske bedrifter vises i figur 3.1. Det viser seg at bedriftene internasjoniserer seg stegvis over tid framfor å gjøre store utenlands investeringer med engang (Johanson & Vahlne, 1977). Deres observasjoner for å entre internasjonale markeder hos bedriftene var for det første at eksport til nye markeder er en vanlig inngangsstrategi, der bedriftene har mulighet til å teste sine produkter på nye markeder i istedenfor å etablere seg i ett nytt land. Den andre er at de bedriftene som etablerte seg utenfor hjemmemarkedet, startet prosessen ved å etablere seg i land med en geografisk nærhet, og utvidet deretter til mer fjerntliggende land (Hollensen, 2017).

I tidligere forskning identifiserte Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) fire steg for å entre et internasjonalt marked. Steg-modellen skiller stegvis graden av internasjonalt engasjement hos bedriften :

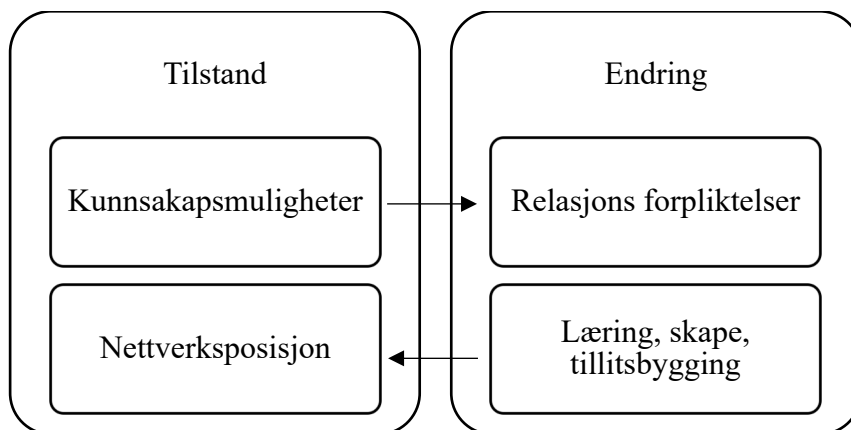
- Steg 1: Ingen regelmessige eksportaktiviteter
- Steg 2: Eksport via andre kanaler
- Steg 3: Etablering av et datterselskap for salg
- Steg 4: Etablering av produksjon i utlandet

Den økende graden av internasjonisering i bedriften er avhengige av to faktorer markedsengasjementet og den psykologiske avstanden (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Begrepet markedsengasjementet består av to elementer: mengden av ressurser som er forpliktet og graden av engasjement. Mengden av ressurser kan ses på som omfanget av investeringene i markedet, mens graden av engasjement er knyttet til ulempene ved å finne alternative løsninger for ressursene som er investert. I en internasjoniseringsprosess er det viktig med generell kunnskap og markedsspesifikk kunnskap. Markedsspesifikk kunnskap oppnås fortrinnsvis gjennom erfaring i markedet. Den psykologiske avstanden forklarer den enkelte leders oppfatning av de geografiske forskjellene i markedene som eksempelvis språk, kultur og

politiske system. Disse skaper avstand ved at de kan bidra til å forstyrre informasjonsflyten mellom bedriften og markedet. Derfor begynner gjerne bedriftene sin internasjonaliseringsprosess i gjenkjennelige markeder, som bedriften lettest forstår. Det fører til at risikoen er lavere, og samtidig kan være lettere å oppfatte nye muligheter i de kjente markedene (Hollensen, 2017). Steg-modellen er noe av forskningen som ligger til grunn for utarbeidelsen av Uppsala-modellen (Johanson & Vahlne, 1977).

Uppsala-modellen (se figur 3.1) har to sett med variabler, tilstandsaspekter og endringsaspekter, som bidrar til å forklare den dynamiske modellen (Johanson & Vahlne, 1977). Dynamikken fungerer slik at resultatet av en hendelse påvirker den neste variabelen. Der informasjonen tas med videre til neste variabel. Tilstandsaspektene forklarer kunnskapen og forpliktelsene i det utenlandske markedet. Endringsaspektene viser til beslutninger om forpliktete ressurser og nåværende bedriftsaktiviteter. I figuren 3.1 kan man se hvordan den nåværende markedskunnskapen påvirker beslutninger om engasjement, og de nåværende aktivitetene fører til markedsforpliktelser (Johanson & Vahlne, 1977).

Uppsala-modellen fra 70-tallet har blitt revidert flere ganger i løpet av årene, på bakgrunn av nyere forskning, økende grad av globalisering og de økonomiske endringene som har påløpt (Johanson & Vahlne, 2009).



Figur 3.1: Bedriftsnettverks internasjonaliserings modell (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1424)

Tilstandsvariablene består av kunnskapsmuligheter og nettverksposisjon. Endringsvariablene er relasjons forpliktelser og læring, skape og tillitsbygging (Johanson & Vahlne, 2009). Kunnskapsmuligheter handler om at markedsspesifikk kunnskap anskaffes først å fremst ved erfaringer i markedet. Tilstandsvariabelen inneholder også komponentene behov, kapasitet, strategi og nettverk som skal bidra til å genere ny kunnskap for bedriftene (Johanson & Vahlne,

2009). Nettverksposisjon er tett knyttet til internasjonaliseringsprosessen, og her antas det at nettverket forfølges i løpet av internasjonaliseringen. Nettverksposisjonen bygger på forbindelser som spesifikke kunnskapsnivåer, tillit og engasjement fra de ulike partene (Johanson & Vahlne, 2009). Relasjonens forpliktelse innebærer hvordan bedriften velger å engasjere seg for relasjonene i nettverket, som vil påvirke relasjonen i styrket eller svekkende grad. Her er det to typer avgjørelser som kan avgjøre relasjonen, den første er å styrke og beskytte det nettverke de har. Den andre er å finne nye relasjoner for å tette bedriftens strukturelle hull (Johanson & Vahlne, 2009). Endringsvariabelen læring, skape og tillitsbygging er å påpeke at de daglige aktivitetene til bedriften som fører til økt kunnskap, tillit og engasjement. Begrepet læring i denne sammenhengen refereres til erfaringslæring (Johanson & Vahlne, 2009). I følge Hollensen (2017) kan fenomenet Born Global bli sett på som en motsetning til Uppsala-modellen, som jeg går nærmere innpå i den neste seksjonen 2.2.3.

### 2.2.3 Born Globals

Born global bedrifter differensierer seg fra tradisjonelle internasjonaliseringsteorier, ved at bedriften har et visjon om å ekspandere til internasjonale markeder fra begynnelsen (Cavusgil et al., 2008). Tidligere forskning belyser i større grad internasjonaliseringsprosessene til MNBs, mens born gobals teoriene fokuserer på yngre SMBs. I følge Knight & Cavusgil (2004) kan born globals defineres som «forretninger hvor organisasjonen helt fra etablering, eller tidlig i etableringsfasen, søker internasjonal suksess gjennom bruk av kunnskapsbaserte ressurser hos agenturer i flere land» (Knight & Cavusgil, 2004, s. 124)

Tradisjonelt sett har internasjonalisering vært en langsom prosess for både MNBs og SMBs, derfor er utviklingsprosessen til en born global et interessant fenomen. Born global bedriftene ser et klart globalt markedspotensial, og utnytter ressursene sine. Entreprenørens sterke visjon om globalisering av bedriften er en sentral faktor for å lykkes, samtidig som at faktorene innovasjon, økonomi, produktstrategier, nettverk, drifts- og markedsstrategier og organisasjonslæring stimulerer til fremdrift (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg & Zucchella, 2008). Born globals sammenlignes ofte med internasjonal entreprenørskap der innovative oppstartsbedrifter gjennomfører hyppige forretningsmuligheter uavhengig av de geografiske landegrensene. Entreprenørene kan assosieres med å være risikovillige når de går for nye forretningsmuligheter (Cavusgil et al., 2008).

Produktene eller tjeneste born globals tilbyr er gjerne unike, noe som resulterer i at de ofte bruker ny teknologi for å utvikle sine produkter eller tjenester (Oviatt & McDougall, 1994). Av den grunn befinner de fleste born globals seg i næringer som anses som høyt teknologiske med globale konkurrenter (Oviatt & McDougall, 1994). Senere forskning påpeker at de også er å finne i mindre teknologiske næringer (Gabrielsson et al., 2008). Bedriftene er dyktige på å utvinne de ressursene de har tilgang til, ved eksempelvis at de er gode på å bruke nettverket sitt der de kan få tilgang til kunnskap, finansiering, leverandører eller distributører (Oviatt & McDougall, 1995). Born globals ser ofte på markedet sitt som globalt, men hvordan de etablerer seg ulike markeder kan variere. I følge Cavusgil et al (2008) kan bedriften identifisere flere inngangsstrategier for å nå nye internasjonale markeder. De ulike inngangsstrategiene skal jeg redegjøre for i neste delkapittel 2.3 nedenfor.

## 2.3 Inngangsstrategier

Det er flere metoder å bevege seg inn i internasjonale markeder på, og det er det vi skal se nærmere på i delkapittel 2.3. Det finnes mange grunner til å internasjonalisere bedriften, men gjennom motivet til bedriften, kan man identifisere den riktige inngangsstrategien for at bedriften skal nå målet sitt (Cavusgil et al., 2008). I de fleste tilfeller av internasjonalisering ønsker ledelsen å utvinne profitt av investeringene. De inngangsstrategiene vi skal se nærmere på i denne delen er eksport, mellomliggende- og hierarkiske strukturer (Hollensen, 2017).

I følge Hollensen (2017) er eksport den vanligste inngangen til internasjonale markeder, ved å eksportere produkter til utenlandske markeder kan bedrifter teste og undersøke potensialet i andre land. Det er ofte slik bedrifter starter sin internasjonale satsning. Eksport kan hjelpe bedriftene til å avgjøre om de skal flytte deler av forretningen til andre land. Hollensen (2017) argumenterer for at det er flere metoder for å organisere eksport av produkter på, og bedriftene er som oftest avhengig av flere mellomledd. Disse mellomleddene kan være grossister, import- eller eksportagenter. Det eksisterer egne eksportbedrifter, som har spesialisert seg på de utfordringene som kan dukke opp ved eksport, som for eksempel tollreglement eller lover og regler. Ettersom eksportkanaler kan ha flere forskjellige former, kan det identifiseres tre hovedformer for eksport i følge Hollensen (2017). Hovedformene for eksport er indirekte, direkte og samarbeidende eksport som forklares nedenfor:

### (1) *Indirekte eksport*

Denne formen for eksport er når bedriften ikke direkte tar seg av sine egen eksportaktiviteter, men overlater aktiviteten til et utenlandsk firma, med liten grad av involvering fra bedriften selv.

### (2) *Direkte eksport*

Her gjennomføres eksport aktiviteten med høy involvering fra bedriften selv, der det meste av eksportaktiviteter gjøres av bedriften. Bedriften tar seg av håndteringen av dokumentering, levering og prissetting ut til agenter og distributører.

### (3) *Samarbeidende eksport*

Denne formen for eksport handler om å opprette samarbeidsavtaler som gir bedriften et fortrinn når det kommer til utføring av eksport aktiviteter.

Eksport som inngangsstrategi forklarer hvordan bedriftene eksporterer produkter fra hjemlandet, med ulike grader av involvering fra bedriften eller andre aktører. I noen tilfeller er det umulig eller utfordrende å eksportere produktene til utenlandske markeder (Hollensen, 2017). Årsaken kan være barrierer og/eller mangel på kunnskap. Mellomliggende inngangsstrategier viser til en tydeligere kunnskaps- og ferdighetsdeling mellom aktører, et aktivt samarbeid for å skape transaksjoner. Denne formen for inngangsstrategi foregår eksempelvis ved produksjon i andre land, lisenser, franchising, styrings-kontrakter og lignende. (Hollensen, 2017).

I følge Hollensen (2017) kan produksjon i andre land omhandle å flytte deler av produksjonen til en ekstern utenlandsk partner, som gjerne spesialisere seg innenfor denne type produksjon eller produksjons teknologi. Ulike årsaker kan oppmuntre til å starte produksjon i nye land som for eksempel: nærhet til kundene, lavere produksjonskostnader, lavere transportkostnader eller juridiske grunner (Hollensen, 2017). Gjennom å plassere produksjonen i andre land med en ekstern partner kan bedriften teste nye markeder før de forplikter seg helt og fullt. I følge Hollensen (2017) kan tilstrekkeligheten av ressurser i bedrifter variere, i tillegg til at en etablering av en egen produksjon kan medføre en høyere risiko for bedriften. Ved å benytte seg av produksjon i andre land kan bedriften holde døren åpen for en langsiktig utvikling av internasjonaliseringen på en tryggere måte. Posisjonen bedriftene setter seg i gjør det mulig å kontrollere FoU, markedsføring, distribusjon, salg av produktene i det nye markedet, selv om produksjonen blir håndtert av noen andre.

Hollensen (2017) argumenterer for at fleksibiliteten ved denne metoden er også høyere, da man kan forlate markedet med lavere kostnader og bytte leverandør innenfor kontaktens rammer om det er ønskelig. Hollensen (2017) påpeker også at produsentene ikke trenger å være så kostnadseffektiv som lovet, og det kan oppstå uforutsette problemer. Det er også viktig å passe på at bedriftens standarder og at kvaliteten til produktene opprettholdes, da man mister direkte kontroll over produksjonen ved å flytte den til en annen bedrift. En slik form for inngangsstrategi kan være lønnsomt for bedrifter som er dyktige på markedsføring og distribusjon, men det er viktig å følge med at kontrakten følges av begge parter (Hollensen, 2017).

I en hierarkisk inngangsstrategi velger bedriften å kontrollere inngangen til internasjonale markeder selv (Hollensen, 2017). Denne formen for inngangsstrategi forklarer hvordan bedrifter velger å organisere og kontrollere internasjonaliseringen, der de tar hele ansvaret for aktivitetene selv. I følge Hollensen (2017) er det forskjellige måter å kontrollere aktivitetene på, men ofte kan graden av aktiviteter avgjøre hvordan det organiseres av bedriften. Bedrifter som benytter seg av hierarkiske inngangsstrategier ønsker ofte en høyere grad av involvering, og vurderer å flytte eller utvide bedriften til andre land (Hollensen, 2017). Bedriften kan være plassert i sitt hjemland, eller flytte deler eller hele verdikjeden til utlandet. Et eksempel på hierarkiske strategier kan være innenlandske salgsrepresentanter (Hollensen, 2017). En innenlandsk salgsrepresentant er ofte plassert i hjemlandet til bedriften og reiser til utenlandske markeder for å utføre salgfunksjonen. Salgsrepresentanter som ansettes i bedrifter gir en større trygghet og kontroll over aktivitetene som gjennomføres, enn ved å ha et mellomledd som gjennomfører aktivitetene. Det er utfordrende å følge opp andre distributører, og det kan føles tryggere å bruke egne salgsrepresentanter. Denne formen brukes ofte i større salgs sammenhenger, enten til staten eller i business to business aktiviteter (Hollensen, 2017).

### 2.3.1 Barrierer og risiko

Bedrifter i oppstartsfasen vil ha en høyere risiko for overlevelse, men internasjonalisering av SMBs kan bidra til å styrke mulighetene for overlevelse i følge (Lee, Kelley, Lee & Lee, 2012). Der Lee et. al (2012) argumenterer for at tilgangen til nettverk og FoU bidrar til å legge ett større grunnlag for å motvirke risikoen ved internasjonalisering, der tilgangen til eksterne ressurser kan bistå bedriften (Lee et al., 2012). I følge Hollensen, (2017) er det likevel flere barrierer og risiko elementer som bør overveies før man internasjonaliserer bedriften. Det er



mange elementer som bør overveies, derfor presenter jeg noen av risiko elementene markeds-, politisk-, operasjonell-, og kommersielle risiko nedenfor.

Den første er markeds risiko som beskriver hvordan de organisatoriske kostnadene økes ved å etablere bedriften i nye markeder (Hollensen, 2017). Ulikheter fra hjemmemarkedet til det nye markedet kan øke utfordringene og koordineringen av flere markeder kan bidra til å øke kostnadene. Det kan være krevende å få det nye markedet til å adoptere produktet eller tjenesten, der det også kan oppstå uventet konkurranse fra andre bedrifter som kan besitte et større fortrinn i markedet. Det kan også være utfordrende å spesifisere og tilpasse produktet til nye lokale omstendigheter. Andre utfordringer som kan oppstå er å finne riktig distributør eller å eksportere produktene fra det nye markedet til andre markeder (Hollensen, 2017). Den andre er politisk risiko som bidrar til å forklare hvordan ukjente lover og regler kan lede til utfordringer. Eksempler på slike politiske utfordringer kan være skatter og avgifter, eksport reglement, kompleksitet rundt dokumentasjon, krig og usikkerhet, statlige restriksjoner osv. I følge Hollensen (2017) kan det bidra til større utfordringer enn bedriften hadde forestilt seg.

Det tredje elementet er operasjonell risiko som omhandler faktorer som kan påvirke de vanlige driftsaktivitetene. I følge Aven (2008) er risiko elementer knyttet til ulykkeshendelser, tap av kompetanse, juridiske forhold som eksempelvis kan være mangelfulle kontrakter, eller villedende handlinger som sabotasje eller utro i tjeneste kan være operasjonelle risiko elementer. Det fjerde elementet er kommersiell risiko som kan bestå av alt fra valutakursendringer, avbestillinger eller manglende innbetalinger fra eksportkunder. I følge Hollensen (2017) kan det oppstå utfordringer dersom kunden går konkurs eller svindler bedriften. Leverandørforsinkelser eller skader på bestillinger er også vanlige utfordringer som kan oppstå ved transporttjenester. Dermed kan være utfordrende å opprettholde finansieringen av eksport aktivitetene dersom noe uforutsett oppstår (Hollensen, 2017).

I tillegg til risiko elementene bør man også overveie de kulturelle forskjellene i andre land, de kan defineres som «en situasjon der kulturelle misforståelser oppstår i kommunikasjon, som setter menneskelige verdier på spill» (Cavusgil et al., 2008, s. 126). Risiko ved kulturelle ulikheter oppstår ofte ved internasjonaleforhandlinger grunnet den kulturelle arven til partene. Kultur kan defineres som «Den lærte, delte og varige orienterings mønstre i et samfunn. Mennesker demonstrerer kulturen gjennom verdier, ideer, holdning, oppførsel og symbolikk» (Cavusgil et al., 2008, s. 126). Det kan være tidkrevende å lære seg nye kulturer, derfor kan det letere oppstå komplikasjoner ved å etablere bedrifter i nye land.

I følge Aven (2008) og Hollensen (2017) anbefales det å gjennomføre en grundig analyse av risiko elementene bedriften står ovenfor, på den måten kan de komme i forkant av utfordringer. Risikostyring kan knyttes til alle tiltak og aktiviteter som gjennomføres for å kontrollere risiko (Aven, 2008).

## 2.4 Oppsummering

For å oppsummere det teoretiske rammeverket til denne studien, vil de teoretiske perspektivene legges frem, som vil være utgangspunktet for analysen. Perspektivene som jeg tidligere presenterte i delkapittel 1.3 redegjøres for i teorikapittelet. Perspektivet innovasjonstilnæringer redegjøres for i delkapittel 2.1, som forklarer hvordan det kan tilrettelegges for innovasjoner ved nettverk, næringsklynger og innovasjonssystem i regioner. Perspektivet internasjonalisering redegjøres for i delkapittel 2.2, som utdyper hvordan en bedrifter kan gå fra å være nasjonale til internasjonale ved tre internasjonaliseringsteorier. Perspektivet inngangsstrategier redegjøres for i delkapittel 2.3, som forklarer hvordan bedrifter tar seg inni nye markeder. De tre perspektivene legger grunnlaget for den empiriske analysen og diskusjonen i denne studien. Der teorien bidrar til å forklare og beskrive studiens funn. Innhenting av studiens datamateriale vil jeg gå nærmere innpå i kapittel 3. For å gå dypere innpå den metodiske tilnærmingen og begrunne de metodiske valgene jeg har foretatt i gjennomføringen av studien.

## 3 Metode

I dette kapitlet beskriver jeg studiens metodiske valg og tilnærming. Hensikten med kapitlet er å belyse hvordan forskningsprosessen er gjennomført for å besvare problemstillingen som jeg presenterer i delkapittel 1.3. I første omgang vil jeg begrunne den metodiske tilnærmingen i delkapittel 3.1. Videre beskriver intervju som forskningsmetode, innsamlingen av det empiriske grunnlaget, og gjennomføringen av den kvalitative analysen i delkapittel 3.2. Følgelig handler delkapittel 3.3 om gjennomføringen av dokumentinnsamlingen, analyse og bearbeidelse av dokumentene. Deretter presenteres forskningsetikken i delkapittel 3.4, som belyser etiske hensyn som bør betraktes for å gjennomføre en godt studie. Videre beskriver jeg hvordan forsknings kvaliteten skal opprettholdes for et kvalitet sikkert datamateriale i delkapittel 3.5. Avslutningsvis presenteres studiens metodiske begrensninger i delkapittel 3.6.

### 3.1 Kvalitativ tilnærming

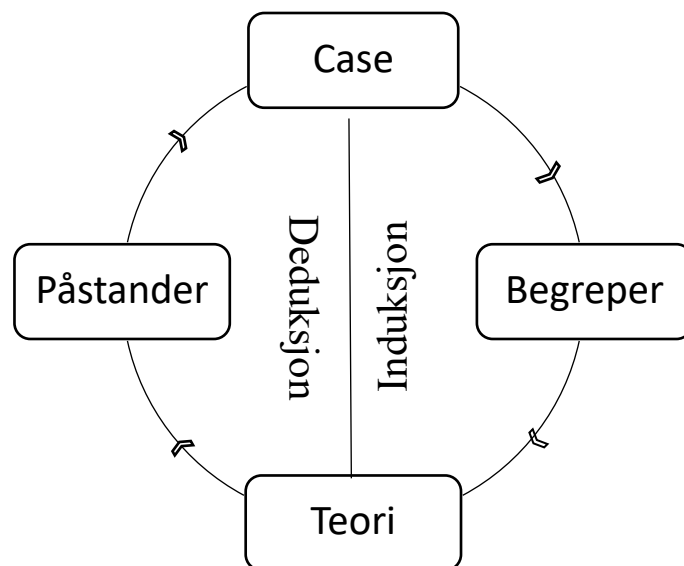
Samfunnsvitenskapelig metode handler om prosessen for å innhente informasjon om virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal tolkes og analyseres, og hva den sier om virkelighetens prosesser og forhold (Johannessen et al. (2016). Dermed har valget av den metodiske tilnærmingen stor betydning for studien og hvordan man går fram. I denne studien valgte jeg å gå for en kvalitativ tilnærming. Grunnlaget for denne tilnærmingen er mine forkunnskaper, og det faktum at jeg ønsker å få en dypere innsikt i problemstillingen (Johannessen et al., 2016). Ettersom formålet med oppgaven er å oppnå en dypere forståelse av innovasjonspolitikken og internasjonaliseringen av Trøndelagsregionen. Ved å forstå de ulike bedriftenes erfaring, kompetanse og holdninger. I tillegg til dokumentstudiene, er det hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming for gjennomføringen av studien.

#### 3.1.1 Casestudie

Jeg valgte å gjennomføre en casestudie på bakgrunn av at studien omhandler å øke forståelsen og kunnskapen av et geografisk avgrenset område, med lignende analyseenheter. Det samsvarer

med Baxter (2016) sin definisjon av et casestudie. Et casestudie kan defineres som «en intensiv studie av en enhet med formål å forstå en større samling av (lignende) enheter» (Baxter, 2016, s. 130). Det som kjennetegner casestudier er ofte at det brukes for å forstå, og noen ganger direkte bidra til å løse problemer. I en teoretisk sammenheng egner casestudier seg godt når det kommer til å bekrefte, avkrefte eller å skape nye teoretiske konsepter (Baxter, 2016). Det viktigste er at casestudien kan gi en grundig analyse av hvorfor teoretiske konsepter eller forklaringer ikke er i samsvar med casen (Baxter, 2016). Denne studien kan kvalifiseres til å være en enkeltstudiet der casen er Trøndelagsregionen, og analyseenhetene er bedriftene som undersøkes og dokumentene fra Trøndelag fylkeskommune (Yin, 2014).

Tjora (2010) argumenterer for at studier sjeldent er lineære prosesser da man ofte går fram og tilbake i prosessen. Kvalitativ forskning ved casestudier er i følge Baxter (2016) en syklisk modell som er en gjensidig induktiv og deduktiv prosess vist i figur 4.1 nedenfor. Ved en induktiv fremgangsmåte arbeider man fra empiri til teori. Ved en deduktiv fremgangsmetode arbeider man fra det teoretiske til det mer empiriske (Tjora, 2010). I tillegg til mine observasjoner av innovasjon og entreprenørskapsarbeidet i Trøndelag la grunnlaget for studiens retning.



Figur 4.1 Sykliske undersøkelsesmetoder i casestudier, basert på Baxters modell (Hay, 2016)

Tilsvarende Baxters modell, vist ovenfor i Figur 4.1, begynte jeg prosessen med å utforske tidligere forskning og litteratur som belyser internasjonalisering av SMBs slik at jeg skulle få en dypere forståelse og innsikt i tematikken (Baxter, 2016). Det mellomliggende mellom

induktiv og deduktiv er en abuktiv fremgangsmetode. En abuktiv fremgangsmetode beveger man seg i en dynamisk prosess hvor en går frem og tilbake mellom erfaringer, data, empiri, konsepter eller modeller (Tjora, 2010). Denne studien kategoriserer jeg som abduksjonsprosess på grunnlag av jeg har beveget meg fram og tilbake gjennom hele studien.

Valget av case ble tatt desember 2019, etter en lengere samtale med en av bedriftene som deltar i studien. Bedriften hadde større ambisjoner for sin internasjonale satsning, og introduserte meg for utfordringer de sto ovenfor. Denne samtalen fikk meg til å lese mer om innovasjonspolitik og internasjonalisering av SMBs i regioner. Samtidig som det gjorde meg nysgjerrig på hvordan Trøndelag tilrettelegger for internasjonal verdiskapning i politikken. Høsten 2019 hadde jeg internship hos NTNU Accel, noe som fungerte som en døråpner til oppstartsmiljøet i Trondheim. Tilstedeværelsen ved akseleratoren bidro til å gi meg kunnskap og innsikt i hvordan oppstartsbedrifter, virkemiddelapparatet, rådgivere og FoU aktiviteter fungerer i praksis. Jeg fant mindre forskning om innovasjonspolitikken og dens koblinger til internasjonal verdiskapning i Trøndelagsregionen. Jeg besluttet dermed i samsvar med veileder å se nærmere på denne casen.

## 3.2 Intervju som forskningsmetode

Intervju egner seg fremgangsmetode for å få tilgang til informasjon om hendelser, meninger og personlige opplevelser av fenomenet (Dunn, 2016). I denne studien har jeg benyttet meg av intervjuer som hovedkilde til datamateriale, intervjuene hadde en gjennomsnittlig lengde på 1 time. Hensikten med intervjuene er å skape en situasjon hvor det er rom for omfattende og grundige beskrivelser av informantens oppfattelse av fenomenet (Dunn, 2016). Det ble en hensiktsmessig måte å innhente informasjon på da informanten har mulighet til å dele opplysninger en kanskje ikke hadde delt i en større gruppe (Tjora, 2010). Min innsikt i fagområdet var noe begrenset ved studiens start, og ved å gjennomføre intervjuene fikk jeg en dypere forståelse av fenomenet (Tjora, 2010). Formålet med intervjuene var å få fram informasjon om informantens forståelse, følelser, erfaringer oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner om temaet (Dunn, 2016).

### 3.2.1 Utvalg

Forarbeidet til studien gir ofte en pekepinn på hvem man ønsker å intervju, i tillegg bidrar casestudier til å begrense utvalget av informanter som allerede sitter på kunnskap eller

erfaringer om tematikken (Tjora, 2010). Johannessen et al. (2016) påpeker at det er betydelig viktigere å skaffe relevante informanter til intervjuene enn å skaffe mange. Utvalgsstrategien jeg har benyttet meg av er kriterieutvalg, et *kriterieutvalg* velger man informanter basert på kriterier som er tilpasset studien. Der hensikten var å innhente mer spesifikk informasjon om et fenomen som i utgangspunktet er generelt. Oppstartsmiljøet i Trøndelag er forent og av den grunn kom jeg i kontakt med informantene via egne kontaktpersoner og via informantene i studien. (Johannessen et al., 2016).

Utvalget i denne studien ble valgt basert på kriterier for å kunne belyse studiens perspektiver, der det sentrale var oppstartbedrifter eller unge SMBs fra Trøndelag, som har gjennomført eller har igangsatt en internasjonaliseringsprosess av bedriften. Hensikten med disse kriteriene var å innhente data fra informanter med kunnskap og erfaringer fra regionen, i tillegg til deres innsikt i de internasjonale markedene. Jeg valgte å avgrense studien geografisk for å begrense omfanget av studien, ved at jeg konsentrerte meg om SMBs fra Trøndelag. Alle informantene hadde enten startet bedriften selv eller var en del av teamet fra oppstartsfasen. Det viktigste for studien var at de hadde god innsikt i bedriften og deres internasjonaliseringsplaner. Kriteriene for utvalget er listet opp i tabellen 1.1 nedenfor:

Bedrifter	Informanter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppstartsbedrifter fra Trøndelag</li> <li>• Unge SMBs</li> <li>• Internasjonalisert eller i en internasjonaliseringsprosess</li> <li>• 0-5 år</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En del av bedriften fra start</li> <li>• God kunnskap om internasjonaliseringsprosessen til bedriften</li> <li>• Kjennskap til Trøndelags innovasjonssystem</li> </ul>

Tabell 1.1 Sykliske undersøkelsesmetoder i casestudier, basert på Baxters modell (Hay, 2016)

Informantene og bedriftene jeg intervjuet vil i denne studien bli forholdt anonymitet. Grunnet lite relevans for studien og ved skriftlig samtykket sikres informantene anonymitet (Johannessen et al., 2016). Intervjuene kan også ha følt trygghet for informantene på grunn av anonymiteten og bidratt til en større åpenhet fra informantene (Dowling, 2016). Hovedkilden til datamaterialet i denne studien var intervjuene, i tillegg til en dokumentanalyse. På bakgrunn av studiens tidsbegrensning har jeg måtte begrenset antall informanter, og totalt gjennomførte jeg 4 intervjuer. Grunnen til at jeg intervjuet 4 informanter er basert på at bedriftene passet

innunder utvalgskriteriene. Disse informantene har en sentral rolle i oppstartsbedriftene, og har erfaring fra internasjonaliseringsprosessen av bedriften. I startfasen av denne studien gjennomførte jeg bakgrunnsarbeid for å få dypere innsikt i tematikken via eksisterende litteratur, offentlige rapporter, tidligere forskning og samtaler med personer fra oppstartsmiljøet i Trøndelag (Stratford & Bradshaw, 2016). Forarbeidet bidro til å skape en forståelse og formening av hvilke informanter jeg ønsket å intervju. Følgelig har jeg utarbeidet en informantliste, for å gi en tydeligere forståelse av hvilke bedrifter som er deltagende i studien i tabell 2.1 nedenfor.

	Stillingstittel:	Bedriftens bransje	Alder på bedriften	Internasjonaliserings posisjon
Informant 1	Daglig leder	Velværebransjen	5 år	Etablert i flere internasjonale markeder.  Produksjon i utland.
Informant 2	Daglig leder	Byggebransjen	4 år	Målet er å få et godt feste i Skandinavia, før videre internasjonalisering.
Informant 3	Forretningsutvikler	Teknologibransjen	2 år	Har i hovedsak markedspotensial i internasjonale markeder. Ønsker å flytte deler av bedriften internasjonalt.
Informant 4	Daglig leder	Klesbransjen	3 år	Etablert i flere internasjonale markeder, ved nettbutikk.  Lager i utlandet.

Tabell 2.1 Sykliske undersøkelsesmetoder i casestudier, basert på Baxters modell (Hay, 2016)

### 3.2.2 Intervjuguide

I følge Dunn (2016) kan en intervjuguide være alt fra en liste med hovedpunkter til velformulerte spørsmål. Det er flere metoder å gjennomføre intervjuer på, men jeg valgte semi-strukturerte intervjuer. Et semi-strukturert intervju innebærer en viss grad av fleksibilitet, samtidig som man har forutbestemte temaer eller spørsmål der intervjueren kan variere rekkefølgen spørsmålene stilles (Dunn, 2016). Valget av semi-strukturerte intervju er basert på ønsket om mer fleksibilitet, samtidig som en sikrer en form for struktur i intervjuene (Dunn, 2016). Intervjuguiden ble utarbeidet i forkant av intervjuene, og ble brukt som et veiledende verktøy gjennom intervjuene.

Intervjuguiden ble utformet med fire hovedkategorier, med tilhørende spørsmål til kategoriene. Jeg ønsket å tilrettelegge for så naturlige samtaler og situasjoner for informantene som mulig, men likevel sikre at samtalen omhandlet de forhåndsbestemte kategoriene (Dunn, 2016). Jeg startet intervjuene innledningsvis med å fortelle mer om min bakgrunn, studien og studiens hensikt. Etterfulgt av noen introduksjon spørsmål som oppvarming før jeg gikk over til hovedkategoriene. Spørsmålene som er utarbeidet er basert på eksisterende litteratur om tematikken (Dunn, 2016). Ut fra eksisterende litteratur prøvde jeg å utarbeide så enkle, konkrete og åpne spørsmål som mulig (Johannessen et al., 2016). I hoveddelen er det inkludert reflekterende spørsmål med den hensikt at informantene skulle reflektere over hovedkategoriene mine. Avslutningsvis hadde informantene mulighet til å tilføre mer data eller stille spørsmål.

Intervjuguiden ble et nyttig hjelpemiddel under intervjuene mine (se vedlegg B). Ved de få tilfellene hvor samtalen ble mindre relevante for studien ledet intervjuguiden oss tilbake til de relevante temaene igjen. En semi-strukturert intervjuguide fungerte i praksis som et viktig utgangspunkt for intervjuene. I noen tilfeller ble flere av spørsmålene diskutert naturlig, uten å følge rekkefølgen slavisk. Det ble betydelig enklere å sammenligne intervjuene i ettertid, ved å ha en struktur å forholde seg til (Dunn, 2016). Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av våren 2019. To av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på informantenes arbeidsplass, mens de resterende intervjuene ble gjort over video fra hjemmekontor. Grunnen til at intervjuene ble gjennomført i kjente omgivelser for informantene var for å skape en form for trygghet rundt intervjuene (Tjora, 2010). Jeg brukte båndopptaker og notater for å dokumentere intervjuene, noe som ble gjort med samtykke fra informantene (Johannessen et al., 2016). I forkant av intervjuene var det kontakt på e-post, der vi avtalte intervjuene. Intervjuene startet med at



informantene leste og skrev under på samtykkeskjemaet. Deretter startet jeg med å fortelle mer om meg selv og utdype tematikken og problemstillingen for masteroppgaven. Videre gjennomførte jeg intervjuene som beskrevet ovenfor ved hjelp av intervjuguiden.

### 3.2.3 Bearbeiding og analysering av materiale

I en kvalitativ undersøkelse handler analysearbeidet om å redusere datamengden da man får en stor database med mye informasjon (Johannessen et al., 2016). Derfor måtte mengden med data reduseres for å hente den informasjonen med størst nytteverdi for studien. I kvalitativ forskning er det ingen fasit på hvordan ting skal gjøres, men det er viktig at den som gjennomfører intervjuene også analyserer dem (Johannessen et al., 2016). På bakgrunn av at jeg samlet inn datamaterialet har jeg også analysert og tolket dataene fra intervjuene. Det kan bidra til å øke forståelsen for datamaterialet, og sammen med innsikten i relevante teorier utarbeides et godt utgangspunkt til analysearbeidet (Johannessen et al., 2016). Prosessen med å analysere datamateriale har pågått i løpet av våren fortløpende etter intervjuene, dette var også en tidkrevende prosess. Nedenfor forklarer jeg bearbeidelsen materialet og videre analysering av materialet.

Bearbeidelsen av datamateriale foregikk ved at jeg transkriberte intervjuene manuelt fortløpende etter intervjuenes slutt. En tidlig transkribering etter gjennomførelse av intervjuet kan lønne seg med tanke på at man har intervjuene friskt i minne (Dunn, 2016). Alle intervjuene ble transkriberte detaljert etter lydopptakene, inkludert pauser og lignende. Transkriberingen var en tidkrevende prosess, men fordelaktig i den videre prosessen med datamateriale da jeg fikk godt kjennskap til mitt eget datamaterialet før utarbeidelsen av analysen. Tjora (2010) argumenterer for at en slik strategi er hensiktsmessig grunnet usikkerheten rundt hvilke data som blir viktig ved et senere tidspunkt i analysen. Under transkriberingen startet jeg tankeprosessen, og skrev stikkord på hvordan jeg skulle systematisere datamaterialet. Etterhvert som transkriberingen var gjennomført startet jeg å kategorisere informasjonen i mindre deler (Cope, 2016).

I følge Cope (2016) kalles det konseptkartlegging, som er den innledende fasen til analysearbeidet. Konseptkartlegging involverer å forestille seg data og systematisere de inn grupperinger (Cope, 2016). Grunnlaget for konseptkartleggingen var å få en overordnet oversikt over hovedtrekkene i datamaterialet før jeg begynte kodingen. Jeg benyttet meg av programmet

OneNote for å få en systematisk oversikt over materialet ved hjelp av fargeinndelinger. Denne inndelingen ble grunnlaget for neste steg, nemlig kodingen av datamaterialet.

I følge Cope (2016) er hensikten med koding å organisere og redusere datamaterialet til et mer analytisk nivå. Systematisk organisering er nyttig for å få en grundigere oversikt over datamaterialet, og et godt hjelpemiddel for utnyttelse av datamaterialet (Cope, 2016). Jeg tok utgangspunkt i kategoriseringen jeg hadde laget i OneNote, før jeg videre systematiserte ved hjelp av begreper som allerede eksisterte i datamateriale og fargekoder (Tjora, 2010). Et eksempel på et begrep som ble til en kategori er «barrierer og risiko». Hovedstrukturen for kodesettet er perspektivene jeg belyser problemstillingen min utfra som utdypes i delkapittel 1.3. Følgelig fikk jeg et kodesett som jeg kategoriserte inn i grupper i en tabell (Tjora, 2010). Kodestrukturen ble hovedstrukturen for analysearbeidet, og ble et veldig nyttig hjelpemiddel.

Det å analysere handler om å bryte opp informasjonen i elementer der målet er å vise budskapet eller betydningen bak. Deretter starter tolkningen av datamaterialet hvor man prøver å se sammenhenger i et større bilde (Johannessen et al., 2016). Ved å knytte tabellen og transkriberingene sammen i ett dokument fikk jeg bedre oversikt over datamaterialet. Deretter startet jeg med å tolkningsarbeidet. Forståelsen av de teoretiske rammeverket ble verdifullt i denne prosessen da jeg sammenlignet teori opp i mot de svarene informantene delte under intervjuene om fenomenet (Tjora, 2010).

### 3.3 Dokumentstudier

I følge Tjora (2010) kan dokumentstudier defineres som bruk av dokumenter som er produsert for andre formål en forskning. Ved å benytte en slik form for metode analyserer jeg allerede eksisterende dokumenter for å generere datamateriale til studien som tilleggsinformasjon til intervjuene. Tjora (2010) viser til at «ved å analysere ulike allerede eksisterende dokumenter kan vi skaffe oss informasjon om saksforhold som er nedtegnet på bestemte tider og steder, med ulike formål» (Tjora, 2010, s. 144). Dermed er det viktig å sette seg inni konteksten dokumentene er utarbeidet i. Å studere dokumenter for generering av empiri kalles tradisjonelt sett en *ikke-påtrengende metode* da det ikke er noen deltagere involvert (Tjora, 2010).

### 3.3.1 Utvalg av dokumenter

Tjora, (2010) mener det er vesentlig å redegjøre for valg av dokumenter man bruker for å generere data til studien. Bakgrunnen for dokumentanalysen er å få en større forståelse av Trøndelagsregionen, samt innsamle datamaterialet om innovasjonspolitikken og internasjonaliseringen i regionen. Derfor er det hensiktsmessig å analysere tre dokumenter som i hovedsak er utarbeidet for Trøndelag fylkeskommune. De første dokumentene jeg analyserte heter «Et verdiskapende Trøndelag» med tilleggs dokumentet som heter «Handlingsprogram 2018-2019 – for strategien Et verdiskapende Trøndelag». Dokumentene viser til strategien for innovasjon og verdiskapning i Trøndelagsregionen (Trøndelag Fylkeskommune, 2017). Det tredje dokumentet er «Internasjonalt handlingsprogram for 2020-23», der formålet ved analysen er å få en dypere innsikt i det internasjonale arbeidet og målsetningen for internasjonal verdiskapning (Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge, 2020). Disse dokumentene er sentrale for å forstå innovasjonspolitikken i Trøndelag. Dokumentene vil sammenlignes med informantenes oppfatninger av regionen, der analysen av både intervjuene og dokumentene vil bidra til å besvare problemstillingen.

### 3.3.2 Bearbeidelse og analyse av dokumentene

Bearbeidelsen av dokumentene foregikk ved at jeg begynte med en gjennomlesning av dokumentene i startfasen av studien, bakgrunnen for det var at jeg i utgangspunktet ikke skulle bruke dokumentene som en av primærkildene til studien. Gjennomlesningen gjorde at jeg fikk større kunnskap om Trøndelag fylkeskommunes arbeid med innovasjonspolitikken og internasjonalisering. På et senere tidspunkt økte interessen for å bruke utdrag av dokumentene som kilde til primærdata for å besvare problemstillingen. Deretter begynte jeg en grundigere gjennomgang av dokumentene før jeg begynte å analysere de. Det å analysere dokumenter innebærer å tolke teksten, det å tolke betyr i følge Johannessen et al. (2016) å stett noe i en større sammenheng. Dermed begynte jeg å markere utsnitt fra tekstene som jeg viste en spesiell interesse for. Utsnittene systematiserte jeg videre gjennom kategorier i en tabell, for å få en overordnet oversikt over datamaterialet. Tabellen brukte jeg flittig i analysearbeidet for å finne koblinger til intervjuene og det teoretiske rammeverket.

## 3.4 Forskningsetikk

Etiske prinsipper er nødvendige å forholde seg til i all gjennomføring av forskningsprosesser (Dowling, 2016). Det er flere hensyn forskeren bør ta i betraktning når en studerer andre

mennesker, som blant annet tillit, anonymitet, respekt og gjensidighet (Tjora, 2010). I denne studien medfører det kontakten mellom meg selv og informantene i studien. Derfor er alle slike prosjekter som gjennomføres i tilknytning til NTNU meldepliktige til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). I startfasen av studien meldte jeg prosjektet inn til NSD med vedlagt informasjon om studien, intervjuguide, samtykkeskjema og informasjon om informantene. Denne ble godkjent i forkant av datagenereringen. Informert samtykke er vesentlig i forskningsetikk grunnet at informantene må få nødvendig informasjon om hva de deltar i, og at de har muligheten til å trekke seg om de ønsker det (Dowling, 2016). Før oppstart av intervjuene leste informantene igjennom samtykkeskjema (se vedlegg A), som inneholdt informasjon om studien og informantens rettigheter. Samtlige informanter signerte samtykkeskjema. Jeg så det hensiktsmessig å anonymisere informantene grunnet et tett nettverk i oppstartsmiljøet i regionen og relevansen for studien.

### 3.4.1 Posisjonering

I kvalitativ forskning er subjektiviteten viktig å anerkjenne med tanke på sosiale interaksjoner med mennesker (Dowling, 2016). Rollen som forsker i en intervjuopprosess krever at man opptrer profesjonelt og representativt. Det å skape en god relasjon til informantene er viktig med tanke på hvordan man opptrer gjennom hele prosessen, altså fra man tar kontakt til intervjuene er gjennomført (Dowling, 2016). Det er også viktig å følge opp i ettertid dersom de har noen spørsmål. Dermed er det betydningsfullt å møte informantene med respekt og på en hensynsfull måte (Dowling, 2016). Dermed er det med andre ord flere selvkritiske aspekter som må tas hensyn til i gjennomføringen av studien og at forskeren anerkjenner sin egen rolle og innvirkninger den kan påføre studien. Å tilegne studien en kritisk refleksivitet vil si å være gjennomgående analytisk av sin egen rolle (Dowling, 2016). Det innebærer å anerkjenne sin egen posisjon i sosiale omgivelser med informantene. Kritisk refleksivitet er den mest passende fremgangsmåten å håndtere subjektiviteten på (Dowling, 2016). I denne studien er posisjonen min student med innsikt og kunnskap om tematikken, som kan føre til at jeg kan påvirke informantene mine med tanke på at datagenereringen er gjennomført ved sosiale relasjoner. Det å være bevisst på egen og informantenes rolle er viktig for å vise refleksivitet (Dowling, 2016).

### 3.5 Forskningens kvalitet

Det er mange aspekter man bør ta hensyn til for å kvalitetssikre studien, men det finnes ikke et klart rammeverk. Transparens i forskning forteller oss noe om troverdigheten til forskningen

(Tjora, 2010). Hvordan forskeren redegjør for de valgene og endringene som er gjort i studiens gjennomførelse. Redegjørelsen krever en systematisk oppbygging av den analytiske presentasjonen, for å vise transparens i studien (Tjora, 2010). Jeg har dermed forsøkt å redegjort for de valgene som er tatt i løpet av studien for å belyse kvaliteten. Forskere har lenge vært uenige om hvilke kriterier som egner seg som kvalitetssikring av forskning. Bakgrunnen er at kvalitativ forskning er kontekst avhengig, og formes deretter, i tillegg til menneskene som inngår i forskningen (Belcher, Rasmussen, Kemshaw & Zornes, 2016). I følge Tjora (2010) fungerer begrepene reliabilitet, validitet, og generaliserbarhet som gode indikatorer på kvalitet. Disse kriteriene redegjør jeg for nedenfor, og diskuterer de opp i mot studien. I tillegg til indikatoren kritisk refleksivitet som er redegjort for tidligere.

I alle kvalitative forskningsprosesser vil forskeren ha et engasjement eller interesse for den tematikken som det forskes på. Engasjementet kan tilføre støy til forskningsprosjektet, som igjen kan påvirke resultatene (Tjora, 2010). Når det kommer til reliabiliteten i denne studien har jeg beskrevet studiets fremgangsmetoder for å styrke påliteligheten. Ved å beskrive fremgangsmetoden øker sannsynligheten for å gjenskape resultatet. I den empiriske analysen vil jeg benytte meg av direkte sitater i tillegg til mine tolkninger for styrke påliteligheten til studiens funn. Gitt posisjonen forskeren befinner seg i er det nærmest umulig å være nøytral til forskningen, derimot kan man bruke sin posisjon som en ressurs i prosjektet (Tjora, 2010). Jeg har benyttet min posisjon som en ressurs ved å benytte mine forkunnskaper og interesse for temaet. Kvalitativ forskning er som tidligere nevnt avhengig av kontekst, som gjør at det er umulig for en annen forsker å duplisere en annen forskers forskning (Johannessen et al., 2016).

Validitet handler i utgangspunktet om gyldigheten vi finner i resultatet av forskningen og i samfunnsvitenskapelig forskning er det først og fremst den kommunikative gyldigheten som har høyst relevans (Tjora, 2010). Den kommunikative gyldigheten omhandler kontakten med forskningsmiljøet og at vi er bevisste på tidligere forskning av tema, samt eksisterende begreper og teorier (Tjora, 2010). Jeg har styrket validiteten til denne studien ved at jeg har gjennomgått store deler av eksisterende forskning innenfor tema, i tillegg til at jeg beskriver fremgangsmetoden min detaljert i studien. I analysedelen har jeg redegjort for valgene jeg har tatt og videre sammenlignet mine funn med tidligere forskning, noe som bidrar til å styrke studiens kvalitet. I tillegg til at i den prosessen har jeg hatt løpende dialog med mine medstudenter og veilederen min ved NTNU.

Begrepet generalisering er et implisitt eller eksplisitt mål i alle forskningsprosesser, og kan deles inn i tre former i følge Tjora (2010). Den første formen er *Naturalistisk generalisering* som omhandler at leseren selv vurderer funnenes gyldighet. Den andre er *Moderat generalisering* som viser til forskerens evner til å beskrive situasjoner hvor resultatene er gyldige. Den siste er *Konseptuell generalisering* som beskriver utvikling av konseptene, typologier eller teorier som kan relatere til annen forskning eller et annet utvalg (Tjora, 2010). I denne studien var målet utvikle en dypere innsikt i casen ved å teste den oppimot etablerte teorier og konsepter.

### 3.6 Metodiske begrensninger

Tjora (2010) påpeker at kvalitativ forskning handler om å belyse troverdige resultater der forskeren har gode begrunnelser for sine tolkninger som er utarbeidet gjennom systematiserte analyser av datamaterialet. Dermed kan redegjørelsen av gjennomføringen og kritiske refleksjoner rundt sin egen forskning bidra til å styrke kvaliteten i forskningen (Tjora, 2010). Derfor har jeg gjennom hele kapittel 3 forsøkt redegjort for de metodiske valgene som er tatt og hvordan de har formet studien. Denne studien har også noen metodiske begrensninger som kan ha vært hemmende for studiens resultater som presenteres nedenfor.

Jeg opplevde det som utfordrende å samle inn informanter til studien grunnet pandemien COVID-19 som har stor innvirkning på arbeidshverdagen og næringslivet generelt. Dermed intervjuet jeg 4 informanter, og flere informanter kunne bidratt til å styrke studien med tanke på generaliserbarhet og validiteten. Uavhengig av dette vil jeg si at jeg oppnådde målet med datagenereringen med 4 informanter.

Videre kan det ses på som en svakhet at informantene jeg intervjuet representerer ulike bransjer. Ved å inkludere virksomheter innenfor en bransje kunne gjort det enklere å sammenligne empirien og resultatene kunne blitt mer bransjespesifikke. På en annen side er tematikken innovasjonspolitik og internasjonalisering av oppstartsbedrifter, og utfordringer ved å finne flere oppstartsbedrifter innenfor en spesifikk bransje som driver med internasjonalisering kunne blitt en utfordring. I tillegg kan valg av informanter fra flere bransjer gi et godt grunnlag til en bredere forståelse av tematikken.

Til slutt er det viktig å påpeke at analysen av det teoretiske rammeverket og datamaterialet er basert på mine fortolkninger, og dermed kan det være rom for variasjon i tolkningene av datamaterialet.

## 4 Empirisk analyse og diskusjon

I analyse og diskusjons kapittelet fremstilles studiens funn, der empirien analyseres i kobling med litteratur og diskuteres utfra studiens problemstilling. Kapittelet struktureres ut i fra de tre perspektivene jeg har redegjort for i det teoretiske rammeverket i kapittel 2. Analysen og diskusjonen er derfor delt inn i tre delkapitler for å belyse oppgavens problemstilling i henhold til de tre perspektivene jeg presenterte delkapittel 1.3.

Følgelig i delkapittel 4.1 vil jeg først presentere dokumentene som er benyttet i gjennomføringen av analysen. Deretter tiltak og informantenes oppfattelse av innovasjonssystemet i Trøndelag, der fokuset er rettet mot innovasjon, nettverk og samspillet i innovasjonssystemet. Videre går jeg over til delkapittel 4.2 der internasjonaliseringsprosessene og inngangsstrategiene bedriftene fra Trøndelag har benyttet i sin strategi for å nå nye markeder. Tilslutt presenteres barrierer og risiko elementer i delkapittel 4.3 som informantene har møtt på ved å internasjonalisere bedriften.

### 4.1 Et internasjonalt innovasjonssystem

Trøndelag fylkeskommune tilrettelegger sin strategi og handlingsprogram for innovasjon og internasjonalisering i dokumentene: «Et verdiskapende Trøndelag», «Handlingsprogram 2018-2019 – for strategien Et verdiskapende Trøndelag» og «Internasjonalt handlingsprogram 2020-23». Videre vil jeg koble empirien fra dokumentene og intervjuene opp mot det teoretiske rammeverket.

I 2017 publiserte Trøndelag fylkeskommune en strategi for innovasjon og verdiskapning. Det er en næringsstrategi for hele Trøndelag som skal bidra til å utvikle konkurransedyktighet i både nasjonal og internasjonal sammenheng (Trøndelag Fylkeskommune, 2017). Utarbeidelsen av strategien har som formål å bidra til målene om «en livskraftig region» og fremme «Økt bærekraftig verdiskapning og internasjonal konkurransevne i Trøndelag» (Trøndelag Fylkeskommune, 2017, s. 2). Strategien har ingen bestemt tidsplan, men det antas å gå over en fireårs periode. Dermed skal arbeidet med denne strategien være igangsatt og vare ut 2021. I tillegg til strategien er det utarbeidet et handlingsprogram for å konkretisere strategien fra 2018

(Trøndelag Fylkeskommune, 2018). Handlingsprogrammet viser til konkretiserte tiltak som utdyper strategien. De gjennomgående målene for å nå hovedmålene presenteres nedenfor, tiltak 1, 3 og 6 er tiltakene som belyses i størst grad i denne studien.

1. Ha et effektivt innovasjonssystem.
2. Ha flere tverrsektorielle samarbeid og koblinger.
3. Være en region der forskning, kompetanse og teknologi er drivkrefter for økt verdiskaping i arbeids og næringsliv.
4. Ha god utviklingskapasitet og utviklingskompetanse i arbeid- og næringslivet.
5. Bruke offentlige innkjøp aktivt for å fremme utvikling av nye og innovative produkter og tjenester.
6. Ha et sterkere internasjonalt konkurransedyktig arbeids- og næringsliv.

De gjennomgående målene for strategien og handlingsprogrammet er grunnlaget for et seriøst arbeids- og næringsliv i Trøndelag. Flere nye strukturer i både fylkes-, regions- og kommunenivå legger grunnlaget for nye samarbeid, felles rammeverk og etablering av gode, åpne og forutsigbare prosesser via handlingsprogrammet til strategien for innovasjon og verdiskaping i Trøndelag (Trøndelag Fylkeskommune, 2018).

Det internasjonale handlingsprogrammet for 2020-23, er et handlingsprogram utarbeidet for det internasjonale arbeidet i Trøndelag (Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge, 2020). Handlingsprogrammet er utarbeidet i samarbeid av Innovasjon Norge og Trøndelag fylkeskommune for å overholde visjonen til Trøndelag fylkeskommune «Vi skaper historie» og Innovasjon Norges visjon «Gi lokale ideer globale muligheter» (Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge, 2020, s. 3). Grunnlaget for handlingsprogrammet er å redegjøre rollen til Trøndelag fylkeskommune og Innovasjon Norge ovenfor samarbeidspartnere, og tydeliggjøringen av arbeidsdelingen mellom aktørene: Fylkeskommunen, Innovasjon Norge og andre aktører. Handlingsprogrammet har fire hovedtiltak som er:

1. Klima, energi og teknologiutvikling
2. Utdanning og kompetanse
3. Nærings- og samfunnsutvikling
4. Nettverk og organisasjoner



Disse fire hovedtiltakene legger grunnlaget for omstillingen der innovasjon og kunnskap skal bidra til et grønnere, smartere og mer nyskapende samfunn (Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge, 2020). Det internasjonale samarbeidet skal bidra til å øke mulighetene for resultater, utvikling og politisk dialog på alle samfunnsområder. En dypere forståelse av og bidrag til globalisering, samt det flerkulturelle samfunnet skal styrkes ved økt internasjonal samhandling (Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge, 2020).

#### 4.1.1 Innovasjon og verdiskapning

I «Et verdiskapende Trøndelag» argumenteres det for at Trøndelag har lange tradisjoner for ideutvikling via samarbeid mellom industrien og koblinger til intern- og eksternekunnskap (Trøndelag Fylkeskommune, 2017). Det kan relateres til forskningen til Chesbrough (2012), som refererer til begrepet åpen innovasjon. Ved åpen innovasjon inkluderes flere deler av verdikjeden i innovasjonsprosessen.

Samtlige informanter beskriver et aktivt innovasjonsmiljø i Trøndelag med gode koblinger til industri og kunnskapsmiljøer. Informant 2 forteller at lokaliseringen av bedriften i Trondheim er avgjørende for de: «...siden NTNU ligger der (...) det er et stort, godt miljø nede ved spektrum, sluppen, faktry, med hardware-produsenter» (Informant 2). Informant 1 understreker viktigheten av lokasjonen: «...spesielt fordi vi er en liten administrasjon, og (...) f.eks. søke om varemerkebeskyttelse, det hadde vært veldig krevende tror jeg, men når du får hjelp med det fra noen, så er det faktisk mulig å få det til» (Informant 1). Informant 4 forteller at koblingen til NTNU har vært viktig for deres utviklingsprosess:

*«Tilstedeværelsen på NTNU har vært viktig for oss. Uten NTNU hadde ikke selskapet vært der det er i dag, vi hadde nok hatt mye salg og sånt, men selskapet hadde kanskje ikke tatt den retningen vi er på vei i dag» (Informant 4).*

Avgrensning av geografiske konsentrasjoner for å stimulere entreprenørskap og økonomisk konkurransevne er hensikten med næringsklynger bekrefter Porter (1998) i sine teorier. Trøndelag har sitt eget klyngeprogram for aktørene i fylket som skal bidra til å stimulere til:

*«økt innovasjon og samarbeid mellom bedrifter, forsknings- og utdanningsmiljøer og offentlige aktører. Programmet tilbyr finansiell og faglig støtte til langsiktig utvikling av regionale lærings miljøer» (Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge, 2020, s. 21).*

Klyngeprogrammet for Trøndelag dekker de fleste fagmiljøer og næringslivet i regionen, men samtlige informanter er ikke direkte knyttet til næringsklyngene i regionen. Hovedformålet til klyngeprogrammet «er å styrke klyngebedriftenes konkurransefortrinn gjennom økt innovasjonsevne og markedsutvikling rettet mot nasjonale og internasjonale markeder» (Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge, 2020, s. 21). Kunnskapsgrunnlaget som dyrkes for internasjonalisering kan være en av fordelene for næringslivsaktørene å delta i en næringsklynge (Porter, 1998).

#### 4.1.1 Nettverkskoblinger

Nettverkskoblinger er en vesentlig ressurs for å redusere barrierer og risiko hos SMBs og øker sannsynligheten for å lykkes (Hollensen, 2017). Et nettverk er et sett av koblinger og relasjoner med eksterne aktører som kan fremme økonomien til de involverte (Cavusgil et al., 2008). Nettverksrelasjoner kan forbedre innovasjonssystemer eller bedriftens tilgang til ressurser (Våland, 2004). Samtlige av informantene har samarbeidet eller har hatt relasjoner med andre bedrifter i løpet oppstartsfasen og internasjonaliseringsprosessen.

Informantene beskriver ulike koblinger av relasjoner og effekten av tilgjengelige ressurser som følge av nettverket. Informant 1 samarbeider blant annet med flere produksjonsleverandører for å utvikle produktene deres. Informanten forteller at de også har løpende dialog med kunder og agenter når det kommer til produktutvikling og tilpasning av produkter. Det utdypes at kontakten og samarbeidet med aktører i regionen har gjort det vesentlig enklere å løse utfordringer som en ung oppstartsbedrift. Informant 2 beskriver nettverket i regionen som en avgjørende faktor for progresjonen til bedriften:

*«...nettverket har vært uvurderlig for oss (...) og tilgang til veiledningstjenester, (...) koblingen til et tett studentmiljø og vi studentene lærer en del av hverandre (...) Så det har vært helt avgjørende» (Informant 2).*

Informant 2 forteller om et annet samarbeid som beskrives som utslagsgivende for bedriften. Bedriften har utarbeidet en intensjonsavtale med en markedsledende distributør og kontakten gjør tilgangen til viktig informasjon enklere. Informant 3 meddeler at gode nettverkskoblinger er vesentlig for bedriftens posisjonering i bransjen. Det kan bidra til at bedriften kan øke tilgangen til ressurser, kunnskap, og ikke minst omdømmet i bransjen:

*«Det å ha en tyngde slik at du blir tatt som en seriøs aktør, så vi jobber med en europeisk organisasjon med et stort nettverk i bransjen. Det er liksom våre portaler ut (...) med å*

*knytte nettverk i bransjen. Også med kunder, der jobber vi en del med kontakten»*  
(Informant 3).

Informant 4 beskriver deres nettverk som en viktig ressurs for bedriften gjennom utviklingsprosessen og internasjonaliseringen av bedriften: *«Vi har produsert i Kina fra starten, og bakgrunnen for dette er mitt private nettverk, som har gode nettverkskoblinger når det kommer til produksjon i Kina»* (Informant 4). Informantens beskrivelser bekreftes av Jones (2009) som påpeker at oppstartsbedrifter gjerne bruker personlige nettverk i oppstartsfasen, der forretningsnettverket kan være svakere i en tidligfase. Informant 4 forteller videre om hvordan nettverket har fungert som en ressurs for bedriften når det kommer til internasjonaliseringen:

*«Men vi har benyttet oss mere av nettverk når det kommer til internasjonalisering, (...), koblingen til et tett student miljø på NTNU har gitt oss tilgang til mentorer og lignende, innenfor den produsent og logistikk biten har det private nettverket vært viktig»*  
(Informant 4).

Trøndelag fylkeskommune har en oppfattelse av at SMBs har mindre tid og ressurser til å delta i nettverksarrangementer og lignende. Som tidligere nevnt har oppstartsbedrifter har en tendens til å benytte seg av sitt private nettverk, tilstrekkeligheten av tid kan være en årsak til at de ikke fokuserer på arrangementer.

*«Mange små bedrifter har lite tid og ressurser til å jobbe med utvikling; og prioriterer i liten grad deltakelse på arenaer, i nettverk eller i ulike utviklingsprosjekter. Dette gjenspeiles også i at det er store regionale forskjeller i bruken av FoU, og da særlig mellom bedrifter lokalisert i Trondheim, og i resten av Trøndelag.»* (Trøndelag Fylkeskommune, 2017, s. 10)

Videre understreker informant 3 at det er i Trøndelag forretningsnettverket til grunder-teamet er etablert og som videre tilrettelegger for deres tilgang til ressurser: *«... som gjør det lettere å finne riktige personer for enten investorkapital, samarbeidsprosjekter, rekruttering eller rådgivning»* (Informant 3). Informantens skildringer sikter til det Våland (2004) beskriver om nettverk, som kan bidra til at utfordringene løses sammen, redusere kostnader og styrke utviklingsprosjekter i samarbeid med andre. Nettverket har en betydning for utviklingen av kompetanse forankret andre steder og kan påvirke internasjonaliseringen (Jones et al., 2009).

#### 4.1.2 Samspillet i Innovasjonssystemet

Det kommer klart frem i strategien «Et verdiskapende Trøndelag» at samhandlingen mellom aktørene næringslivet, offentlig sektor og kompetansemiljøene skal tilrettelegge for verdiskapning og innovasjon. Rammeverket til triple helix modellen som utdypes i seksjon 2.1.3, bekrefter at samhandlingen mellom aktørene kan være bindeleddet for innovasjon og verdiskapning (Bainbridge, 2012). Viktigheten av koblingene til næringslivet anerkjennes for å skape innovasjoner på tvers av bransjer: «*Det er viktig å legge til rette for koblinger på tvers av bransjer, verdikjeder, klynger, utdanningsinstitusjoner og FoU-miljø i regionen*» (Trøndelag Fylkeskommune, 2017, s. 11). Koblingene til kunnskapsmiljøene anses som et fortrinn ved at:

*«Tilstedeværelsen av NTNU og SINTEF med sine internasjonalt ledende kunnskapsmiljøer og Nord universitet med sin sterke entreprenørskapskompetanse og desentraliserte struktur, er et av fylkets største fortrinn.»* (Trøndelag Fylkeskommune, 2017, s. 7).

Her kobles FoU-miljøene inn for å styrke koblingen til næringslivet: «*FoU-miljøene bidrar også til å styrke næringslivet gjennom knoppskytingsbedrifter og gjennom utvikling som skjer i samspillet mellom næring og FoU*» (Trøndelag Fylkeskommune, 2017, s. 11). Rollen til den offentlige sektoren beskrives som vesentlig når det kommer til å anskaffe kapital, og det kommer tydelig frem at de bør i større grad bistå SMBs til økt kapitaltilgang fra det private markedet:

*«Vi har flere ulike økonomiske virkemidler som vil være tilstrekkelige i en tidlig fase. Men næringslivet må også ha tilgang til kapital for å kunne finansiere større utviklingsprosjekter. I dette bildet vil det ofte være nødvendig med mer kapital enn det som det offentlige kan bidra med. Vi har derfor en viktig rolle i å bidra til at næringslivet i Trøndelag kan få tilgang til nødvendig kapital i det private markedet»* (Trøndelag Fylkeskommune, 2017, s. 10).

Trøndelag fylkeskommunes ytringer bekreftes i følge teoriene til Bainbridge (2012), der tydeliggjøringen av triple helix-rammeverket øker bevisstheten på samhandling i Trøndelag, og videre at aktørene går utover sine tradisjonelle roller for å skape innovasjoner (Bainbridge, 2012). Informant 3 støtter skildringen til Trøndelag fylkeskommune der samarbeidet i Trøndelag har ført til økt kompetanse hos bedriften. Informanten viser til forskningsmiljøet og NTNU: «*For videre faser er det viktig å være i Trøndelag for samarbeidsmuligheter med*

*forskningsmiljøet. Rekruttering er også relevant da NTNU besitter studenter med relevant kompetanse»* (Informant 3). Trøndelag fylkeskommune uttrykker også at de skal rette oppmerksomhet mot SMBs utvikling av eksportmuligheter, men det er ingen klare retningslinjer når det kommer til andre former for direkte internasjonalisering av bedrifter.

Virkemiddelapparatets formål er å skape, forsterke og akselerere nasjonal verdiskapning med sine tjenester og aktiviteter til bedrifter og kunnskapsaktører (Deloitte & Oxford-Research, 2019). Virkemiddelapparatet skal stimulere til internasjonalisering av oppstartsbedrifter og etablerte bedrifter (Deloitte & Oxford-Research, 2019).

Samtlige informanter uttrykker en god kontakt med virkemiddelapparatet, og har fått ulike former for økonomisk støtte eller rådgivning. Informant 1 meddeler at de har fått økonomisk støtte til utvikling av et av deres produktlinjer og deltagelse på kurs: *« Vi har jo vært med på slike workshops med Innovasjon Norge, men utover det så har vi ikke fått noen rådgivning»* (Informant 1). Virkemiddelapparatets rolle bekreftes ved virkemiddelet nettverk og kompetanse, der de tilbyr rådgivning, kurs, og nettverkskoblinger for å øke kompetansen til bedrifter (Deloitte & Oxford-Research, 2019). Tre av informantene har fått midler fra Norges forskningsråd til videreutvikling av bedriften og produktene. Informant 2 formidler at den økonomiske støtten fra virkemiddelapparatet har vært god: *«Frem til nå har vi fått markedsavklaringsstilskudd fra Innovasjon Norge, (...) vi fikk innvilget 1 million fra Forskningsrådet»* (Informant 2).

De økonomiske tilskuddene bekrefter enda en av virkemiddelapparatets roller ved økonomiske tilskudd, der de bevilger kapital til prosjekter de har tro på (Deloitte & Oxford-Research, 2019). Videre formidler informant 2 at bedriften har vært en del av et akseleratorprogram tidligere som har bistått med rådgivning og kompetanse. Informant 2 har inntrykk av god støtte fra innovasjonssystemet: *«Innovasjon Norge støtter oss veldig og NTNU (...) og Forskningsrådet har også støttet oss veldig godt»* (Informant 2). Videre forteller informant 3 at veiledningen de har fått fra Innovasjon Norge har vært spesielt viktig for bedriften. Informant 3 påpeker at virkemiddelapparatet er godt i Norge, men uttrykker at tilgangen på privatkapital er nødvendig:

*«(...), men samtidig så må vi ha privatkapital fordi forskningsmidlene må matches. (...), og det er litt vanskelig, fordi norske investorer er ikke så up to date på produktet, og man vil jo gjerne ikke investere i ting man ikke vet så mye om»* (Informant 3).

Informant 4 forteller at de har fått flere tilskudd fra virkemiddelapparatet, og er klare over at Innovasjon Norge tilbyr rådgivning, men har ikke benyttet seg av tilbudet. Informant 4 forteller:

«(...), når vi økte produksjonen litt flere enheter fikk vi et lån fra innovasjon Norge, et oppstarts lån. Lånet brukte vi på produksjon, og nå har vi også fått støtte fra forskningsrådet» (Informant 4). Informant 4 påpeker også at de måtte inn med eget tilskudd: «Vi måtte matche lånet fra Innovasjon Norge med 1/3 av lånet med egenkapital av den totale prosjektrammen» (Informant 4). Virkemiddelapparatets funksjon bekreftes ved deres lånetjenester (Deloitte & Oxford-Research, 2019).

Ovenfor fremstilles det at to av informantene har benyttet seg av rådgivning fra virkemiddelapparatet, som har vært tilknyttet internasjonaliseringen av bedriften. I den Internasjonale handlingsplanen angir Trøndelag fylkeskommune at de skal være: «en døråpner for internasjonale prosjekter i egen region – i samarbeid med bedrifter, forskningsmiljø, kommuner og øvrig virkemiddelapparat» (Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge, 2020, s. 6). Samtlige informanter forteller at det er stort sett FoU, virkemiddelapparatet og privat investorer som gir de tilgang ressursene de benytter i dag, denne rollen anerkjennes også av Trøndelag fylkeskommune.

Virkemiddelapparatet som nevnt ovenfor er viktig støtte for bedriftene når det kommer til ressurser. I følge «Et verdiskapende Trøndelag» er deltagelsen fra Trønderske SMBs og kommuner i forskningsmiljøene minimal grunnet mangel på ressurser og kompetanse. For å løse utfordringen utdypes det:

«For å bøte på dette er det de siste årene etablert flere nye virkemidler for å skape bedre balanse på dette området. Skattefunn, regionale Forskningsfond og Distriktforsk er eksempel på slike» (Trøndelag Fylkeskommune, 2017, s. 10)

## 4.2 Internasjonaliseringsprosesser

Internasjonaliseringsprosesser beskriver fremgangsmetodene bedriften benytter for å bli internasjonale. Bedriftenes metoder for internasjonalisering kan implisere benyttelse av flere elementer eller strukturer fra ulike teorier. Dermed beskrives bedriftenes internasjonaliseringsprosess opp mot teoriene transaksjonskostnadsteori, Uppsala-modellen og born global.

Samtlige av informantene forteller at de hadde en form for strategi i internasjonaliseringsprosessen, men ingen har bevisst benyttet seg av konkrete teorier for å

internasjonalisere bedriften. Det som tydeliggjøres i intervjuene er at alle benytter seg av en eller flere av teoriene. Nettverk som er utdypet tidligere i analysen seksjon 4.1.2, har fungert som en sentral døråpner for internasjonalisering av bedriftene. Viktigheten av nettverk i internasjonaliseringsprosessen bekreftes av Jones (2009), da det gir tilgang til informasjon om geografisk forankret kunnskap om nye markeder og strategiske og/eller språklige utfordringer (Jones et al., 2009). Hollensen (2017) understreker også nettverkets rolle og beskriver nettverk som et springbrett til større nettverk i andre land.

To av informantene definerer seg selv som born globals da de ser muligheter til å vokse til store deler av verden i en tidlig fase. Teoriene til Knight & Cavusgil (2004) støtter informantenes beskrivelser, ved at born globals søker internasjonal suksess i en tidlig fase. Videre i delkapittelet analyseres bedriftene opp i mot de aktuelle teoriene.

#### 4.2.1 Transaksjoner

I følge Williamson (1985) er den mest gunstige formen for internasjonalisering for bedriften, er den som bidrar til å redusere transaksjon- og produksjonskostnader. I TCT antar man at MNB utarbeidet en fordelaktig posisjon i hjemmemarkedet før internasjonalisering (Johanson & Mattsson, 1987). Fordeler innen produksjon, produkt, markedsføring eller kunnskap støtter grunnlaget for å søke til nye markeder. Informant 1 etablerte seg i Norge før de etablerte seg videre i Skandinavia. Informant 2 understreker også at de ønsker å ha et feste i det norske markedet før de forflytter seg videre til Skandinavia. Informant 4 forteller at de hadde planer om å kun forholde seg til det norske markedet i startfasen for å videre utvidelse til Skandinavia. Bedriften opplevde en økende etterspørsel fra utlandet som førte til at de endret strategien sin til et globalt marked.

To av bedriftene besluttet å gå til nærliggende naboland ved startfasen av internasjonaliseringen. Informant 1 begrunner at det føles tryggere og rimeligere å eksportere til naboland på bakgrunn av eksportregler. Informant 2 forteller at det er svært ulike retningslinjer på denne type produkter i verden, og ulikhetene er mindre i Skandinavia enn andre steder i verden, i tillegg er produktet patentert i Skandinavia, men understreker at de er under en prosess der patentet videreføres til Europa og USA. Johanson & Mattson (1987) påpeker at mindre ulikheter i markedet vil bidra til å redusere kostnadene.

Informant 4 forteller videre at de har en produksjonsavtale med en norsk bedrift som har fabrikker i Kina, på bakgrunn av rimeligere kostnader og kompetansen fabrikkene besitter.

Informant 1 forteller at de valgte å utvide deler av produksjonen til Sverige og Danmark grunnet lavere kostnader og kunnskapen forankret i produksjonsanleggene. Johanson & Mattson (1987) understreker at utenlands produksjon kan lønne seg, ved at dersom den lokale produksjonen er fordelaktig, vil utvidelser foregå igjennom horisontale eller vertikale investeringer. Informant 4 forteller at relasjonen med den norske bedriften gjør at produksjonen i Kina føles tryggere for bedriften, ved at de har et aktivt samarbeid:

*«Vi har et tett forhold til produsenten vår i Kina. Det er en Norsk bedrift som eier fabrikker i Kina, dette gjør at de har en mye bedre forståelse for det norske markedet, også følger de strengere krav til arbeidsmiljø, ikke bare de kinesiske lovene men de tar også de norske lovene i betraktning. Det gjør at vi får muligheten til å dra å besøke de i Oslo, også har vi jevnlig møter over Skype og kontakten vår kan norsk. Hun kan snakke kinesisk til fabrikkene, så alt sånt blir lettere.»* (Informant 4)

I tillegg kan bedriften fokusere på andre områder som er viktige. I følge Hollensen (2017) kan bedrifter som benytter seg av produksjon i andre land fokusere på å kontrollere FoU, markedsføring, distribusjon, salg av produktene i det nye markedet.

Samtlige informanter sikter på å eksportere produkter fra hjemlandet, som jeg kommer nærmere innpå i delkapittel 4.3. Grunnen til at de velger eksport kan forklares ved at transaksjonene kan knyttes til den opportunistiske atferden som belyser egeninteressen til kjøper og selger. Informant 1 og Informant 4 begrunner at de ikke har en egen produksjon ved at det er billigere å betale for produksjonen enn å produsere selv. Hollensen (2017) beskriver potensielle fallgruver som kan oppstå grunnet opportunistisk atferd. Informant 1 forklarer at de har klare strukturer innad i bedriften og rammeverk ved utarbeidelse av kontrakter. Hollensen (2017) bekrefter at juridiske kontrakter kan skape en trygghet mellom partene.

Informant 3 forklarer at de har som strategi å flytte deler av bedriften til Europa, noe jeg utdyper i seksjon 4.2.3. Bakgrunnen for at de ønsker å flytte deler av bedriften er at de søker en nærhet til markedet og redusere risiko, men også en bredere forståelse av eksport regler i Europa, i tillegg til at det er rimeligere å eksportere EU land i mellom. Informant 2 har som tidligere nevnt utarbeidet en viktig intensjonsavtale med en grossist, som gir de tilgang til mye informasjon om markedet. Informanten beskriver denne avtalen som viktig for å få tilgang til nyttig informasjon, og kostnadene ville vært høye ved å potensielt innhente denne informasjonen selv. Informant 2 forteller at avtalen er såpass ny at de ikke møtt noen utfordringer med oppfølging fra grossistens side foreløpig. I følge Hollensen (2017) kan det



forklares ved Ex ante og Ex post kostnader. Ex ante beskriver kostnadene ved å innhente informasjon og evalueringen av den, i tillegg til forhandlinger av kontrakt transaksjoner. Ex post beskriver kostnadene ved oppfølging av avtalen, og at begge parter opprettholder avtalen. Hollensen (2017) beskriver hensikten med TCT er at begge parten skal spare kostnader ved begge transaksjonskostnadene.

#### 4.1.2 Stegvis prosesser til internasjonale markeder

Uppsala internasjonaliseringens modell (se figur 3.1) og steg-modellen forklarer hvordan bedriften stegvis internasjonaliserer seg (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Graden av internasjonalisering bestemmes av to faktorer; markedsenngasjement og den psykologiske avstanden (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). To av informantene forteller at deres strategi er å gradvis øke antall markeder de etablerer seg i.

Informant 1 beskriver deres internasjonaliseringsprosess som en stegvis prosess, samtidig som de anerkjenner vekst potensialet i bedriften:

*«Vi anerkjenner at det er vekst (...) spesielt i Kina og vi tenker at hvis den veksten fortsetter så vil det være naturlig for oss å satse videre på det. (...) Og vi jobber med partnere i USA og Filippinene også nå, og det at vi på en måte delvis har lyktes, iallfall fått bra vekst da i Kina, har åpnet for andre kanaler også som på sikt kan bli våre største salgskanaler. Så hvis vi ser det, så tror jeg det vil være naturlig å gjøre om organisasjonen deretter.» (Informant 1).*

Denne informanten kommenterer det Johanson & Vahlne (1977) forteller om bedrifter som velger en stegvis form for internasjonalisering og unngår større utenlandske investeringer i en startfase. Kunnskapen bedrift 1 har anskaffet seg ved å eksportere varer og tjenester til Kina har ført til at de ser et større marked i Asia, som eksempelvis i Thailand eller Taiwan, som understøtter variabelen 'kunnskapsmuligheter' i Uppsala-modellen. 'Kunnskapsmuligheter' viser til den markedsspesifikke kunnskapen bedriften opparbeider seg av erfaring, som i dette tilfellet er behov (Johanson & Vahlne, 1977). Informant 1 forteller videre at agenturet som hjelper de å eksportere produktene ga de muligheten til å teste markedet i Kina. Relasjonen dem i mellom har ført til forbedringer av produktene som er mer tilpasset markedet i Kina. Noe Johanson & Vahlne (2009) bekrefter utfra variablene 'relasjons forpliktelse' og 'læring, skape og tillitsbygging' i Uppsala-modellen, der samarbeid og daglige aktiviteter med eksterne parter fører til økt kunnskap, tillit og engasjement. Informant 1 forteller at de har benyttet seg av

nettverket sitt for å nå ut til nye markeder, der den ene koblingen har ledet til andre viktige bekjensheter. Eksempelvis har de en person som har mye kunnskap om den amerikanske kulturen og markedet som har tatt med seg produkter ditt for å undersøke interessen blant aktører i Amerika. Denne fremgangsmetoden kan knyttes til variabelen 'Nettverksposisjon' i Uppsala-modellen, hvor nettverket bidrar til å redusere kunnskapshull for bedriften (Johanson & Vahlne, 2009).

Som tidligere nevnt fortalte Informant 2 om deres intensjonsavtale med en av de største grossistene i markedet de opererer i. Intensjonsavtalen gir bedriften tilgang på relevant markedsspesifikk kunnskap som informant 2 beskriver som uvurderlig. Johanson & Vahlne (2009) påpeker fordelene ved å få tilgang til kunnskap i Uppsala-modellen i variabelen 'kunnskapsmuligheter', da de får tilgang til grossistens erfaringer i markedet. Informant 2 forteller:

*«(...) en slik intensjonsavtale som vi har med dem det er jo egentlig, det er jo ikke bindende, og det kan fort hagle med slike intensjonsavtaler, men en slik intensjonsavtale som vi skrev, den var de veldig grundig med, litt fordi de har så mye markedsrett, slik at de kan gi oss endel data som de må, man må være sikker på at det ikke forsvinner videre, men vi vet at de la veldig mye vekt på den avtalen» (Informant 2)*

Informant 2 forteller videre om bedriftens nettverksposisjon og hvordan deltagelsen i et offentlig akseleratorprogram har ført til viktige utvidelser av nettverket:

*«Vi var også med i en offentlig akselerator (...), og de var dem som gav oss, faktisk matcha oss med riktige personer i grossisten, og grossisten er etablert i både Sverige, Norge og Danmark - veldig stor i Sverige og Norge».*

Informantens beskrivelser bekreftes av 'Nettverksposisjon' variabelen til Johanson & Vahlne (2009), som påpeker hvordan bedrifter posisjonerer seg ved utvidelser av nettverk. Der bedriften har valgt å finne nye relasjoner for å finne kompetansen de trenger i videre prosess. Intensjonsavtalen knytter bedriften til variabelen 'Relasjons forpliktelse' i Uppsala-modellen (Johanson & Vahlne, 2009)

Informant 2 forteller videre at de ønsker å lære av det norske markedet før de ekspanderer til Skandinavia og videre i ut i verden. På nåværende tidspunkt kan informant 2 fortelle: *« Men vi har ikke gjort så stor markedsavklaring utenfor Skandinavia foreløpig for det ligger litt frem i tid, men vi har patentsøkt, altså patentet videreføres nå til Europa og USA» (Informant 2).*

Johanson & Vahlne (2009) bekrefter det informanten forteller med 'Læring, skape og tillit' variabelen i Uppsala-modellen, da bedriften ønsker å lære og skape tillit i det norske markedet før de beveger seg videre til nye markeder.

#### 4.2.2 Globale markeder

Born globals er en internasjonaliseringsprosess hvor oppstartsbedrifter etablerer seg raskt i nye markeder på et globalt nivå (Knight & Cavusgil, 2004). I følge Oviatt & McDougall (1995) er born globals flinke til å utnytte sitt nettverk og ressursene de har tilgjengelige. To av informantene definerer seg selv som born globals, der de identifiserer et globalt marked for bedriften og har en klar visjon om å nå ut til store deler av verdens markedet. Bedriftenes klare visjon om å ekspandere til et globalt markedsnivå bekreftes av Cavusgil et al (2008) ved at det kjennetegner born globals bedrifter.

Informant 3 forteller at deres produkt skal være en del av en maskin og produktet skal erstatte eldre teknologi. Utviklingen av produktet er et resultat av nyere teknologiutvikling og produktet eksisterer ikke på markedet på nåværende tidspunkt. Informantens beskrivelse av bedriften understøttes av Oviatt & McDougall (1994) sin forskning om at produktene som kommer fra born globals er ofte unike og befinner seg gjerne i høyteknologiske næringer. Informant 3 forteller videre om konkurransesituasjonen til bedriften:

*«Vi vet av et selskap i Tsjekia som ikke har kommet noe lengre enn oss som vi klarer å se iallfall. Også tror vi at det er et i USA, men vi har ikke noe bevis på at de har noe produkt, de har et konsept liksom. Det er et marked med store aktører, så vi forventer at konkurransen øker mer etter hvert» (Informant 3).*

Oviatt & McDougall (1994) påpeker at born globals gjerne befinner seg i markeder med globale konkurrenter. Informant 3 påpeker også at nettverket har vært viktig for å få tilgang til ressurser. En av nettverkskoblingene informanten beskriver er knyttet til testing av produktet, som krever en del ressurser. Ved hjelp av nettverket i Trøndelag og utenlandske koblinger får de tilgang til laboratorium og får dermed testet produktet i den maskinen den er tiltenkt. Informantens beskrivelse av bruken av ressurser bekreftes av Oviatt & McDougall (1995) forskning som viser til hvordan born globals er dyktige til å benytte seg av ressursene de har tilgjengelige.

Produktet til bedriften informant 4 representerer kan ikke kategoriseres som et høgteknologisk produkt, men bedriften definerer seg likevel som en born global:

*«Ja, har vært tanken fra starten at vi ikke bare kan selge til Norge. Med tanke på at netthandelen tilrettelegger for et globalt marked. Så har vi jo solgt flere produkter til utlandet. Ehh, Det er på en måte ikke så mange justeringer som skal til før man kan bli globale, så det kan sies at det er lagt til rette for at man kan bli globale med engang. Selv om man har hatt marked i Norge de første to årene.» (Informant 4).*

Informantens ytring om bedriftens globale strategi bekreftes av Gabrielsson et al (2008) som argumenterer for at born globals også befinner seg i andre næringer en teknologiske. Informant 4 forteller videre at produktet skiller seg ut fra konkurrentenes produkter, og slik de oppfatter det befinner de seg i et marked med globale konkurrenter som kan deles inn i to type aktører. Det er lavprisselskaper og selskaper som fokuserer mer på den tekniske tilpasningen av produktet og kvaliteten, som gjør at de er dyrere på pris. Bedriftens produkt befinner seg i mellom disse aktørene der de fokuserer mer på designet av produktet, i tillegg til at de vil skille seg ut fra konkurrentene ved at de skal implementere en fullstendig sirkulær forretningsmodell. Informantens beskrivelse bekreftes av Oviatt & McDougall (1994) som argumenterer for at born globals er å identifisere i markeder med globale konkurrenter. Informant 4 forteller videre at tilgangen til ressurser i hovedsak kommer fra nettverket noe som er vesentlig når det kommer til å tilegne seg kunnskap om leverandører og distribusjon:

*«Vi produser i Kina, (...) og bakgrunnen for det er gjennom mitt private nettverk, kontakten har drevet med lignende produkter i kina i 20 år, så da hadde vi tilgang til flere fabrikker, som var aktuelle til å lage produktet også dette var på en måte inngangsporten til Kina. (...)» (Informant 4)*

Informantens beskrivelser bekreftes igjen ved Oviatt & McDougall (1995) som argumenterer for at born globals flinke til å utnytte ressursene de har tilgjengelige, ved eksempelvis å benytte nettverk for å utvide kunnskap eller komme i kontakt med leverandører eller distributører (Oviatt & McDougall, 1995).

#### 4.3 Inngangsstrategi for internasjonalisering

Det er flere måter å innta internasjonale markeder på. Hvilken strategi bedriften velger for å etablere seg internasjonalt er avhengig av ressurser og behov. På lik linje med internasjonaliseringsprosesser kan man komplimentere flere inngangsstrategier. Metoden bedriften velger er betydningsfull for resultatet av internasjonaliseringsprosessen. Det kan føre

til endringer i bedriftens posisjon i hjemmemarkedet, men også styrke videre internasjonalisering. Informantens inngangsstrategier til det internasjonale markedet analyseres og diskuteres nedenfor, og tilslutt belyses barrierene og risikoen bedriftene møter ved internasjonalisering.

Samtlige av informantene identifiserte deler av eller hele sitt marked utenfor Norge, og derav tester eller ønsker å teste potensialet i markedene gjennom eksport. I følge Hollensen (2017) er eksport den vanligste formen å starte internasjonaliseringsprosessen på. Alle informantene anser eksport som den mest hensiktsmessige metoden for å etablere bedriften i internasjonale markeder da de er oppstartsbedrifter og dermed besitter mindre ressurser. Begrunnelsen som går igjen hos informantene er kostnadseffektiviteten som ligger i å eksportere produkter, framfor å etablere bedriften i andre land. Informant 1 forteller at bedriften benytter seg av agenter i Asia, noe som kan styrke bedriftens posisjon i det kinesiske markedet. I tillegg kan bedriften fokusere på andre ansvarsområder eller fokusere på å etablere seg i nye markeder. Informant 1 utdyper:

*«Vi fikk en tilfeldig mulighet, der vi ble koblet til et firma i Trondheim som ville ha oss med på laget ved å ta med produktene våre til Kina og teste de ut der. Siden den tid har vi hatt et godt samarbeid med de»* (Informant 1).

Informant 2 forteller at de har som strategi å selge produktet videre til grossister som allerede er etablert i flere land slik at disse blir bedriftens kanal til det internasjonale markedet. Informantene forteller om det Hollensen (2017) beskriver som indirekte eksport. Der graden av involvering fra bedriftens side er lav, og mye overlates til det utenlandske firmaet (Hollensen, 2017). Informant 1 forteller videre om hvordan mye av bedriftens ansvarsområder, blir håndtert av agenter:

*«Vi har agenter som fikser det meste av papirer og slikt ,(…), i motsetning til når vi selger til Sverige kan det oppstå utfordringer som er vanskelig... tollregler og slikt når vi selger til Sverige, bare det, det er jo ikke langt en gang, men der og kan det oppstå komplikasjoner»* (Informant 1).

Informant 4 forteller at bedriften selv har håndtert forsendelser til utlandet, som også har vært utfordrende for bedriften:

*«Når vi selger fra Norge påløper det mye kostnader, for vær forsendelse man sender over grensen er det kostnader og gebyrer (...) Fortjenesten går kraftig ned når man*

*sender fra Norge. I tillegg er det utfordrende å få oversikt over ulike reglement i ulike land og i Norge.»* (Informant 4)

Informantens kommentar samsvarer med det Hollensen (2017) refererer til som direkte eksport, som vitner om en høy involvering fra bedriften selv, hvor alt av håndtering av dokumenter, levering og distribusjon håndteres av bedriften selv.

Som tidligere nevnt i delkapittel 4.2 forteller Informant 1 og Informant 4 om utplasseringen av hele eller deler av produksjonen i utlandet. Informant 1 har produksjon i henholdsvis Sverige og Danmark i tillegg til Norge, mens informant 4 har hele sin produksjonen i Kina. Hollensen (2017) refererer til utplasseringen av produksjonen til andre land, som en mellomliggende inngangsstrategi. Denne strategien differensierer seg fra eksport ved at det inngås et samarbeid mellom bedriften og produksjonsleverandøren. Begrunnelsen for at deler av produksjonen er lokalisert i andre land handler om kunnskapen og erfaringen produksjonsbedriften sitter på forteller informant 1.

Informant 4 forteller at den kunnskapen produksjonsbedriften sitter på, fører til høy kvalitet på produktene til en god pris, der informant 4 forteller: *«Kineserne er veldig gode på denne type produksjon, (...) de er gode på kvaliteten og har god pris, men i tillegg har de blitt mye strengere på arbeidsvilkår og sånn»* (Informant 4). Denne strategien kan være lønnsom i følge Hollensen (2017), men også kritisk dersom produktene ikke følger bedriftens standarder.

Informant 3 forteller om bedriftens intensjon om å beholde kontoret de har i Trøndelag i tillegg til planer om å etablere kontorer i andre land. Hollensen (2017) understøtter bedriftens planer, ved en kombinasjon av en mellomliggende og hierarkisk inngangsstrategi. I følge Hollensen (2017) handler hierarkisk inngangsstrategi om å beholde kontrollen i bedriften ved å sikre en høyere grad av involvering. Informant 3 forteller at bakgrunnen for deres internasjonalisering er at produktet de utvikler ikke har noe marked i Norge i dag, og at det er lite sannsynlig med et marked her i nærmeste framtid. De ønsker å operere med det Hollensen (2017) refererer til som innenlandske salgsrepresentanter. Informant 3 ytrer at de har som strategi å opprette en underavdeling i Berlin da deler av produksjonen er etablert i den tyske hovedstaden. Grunnlaget for den mellomliggende inngangsstrategien er i liket med bedrift 1 basert på kunnskap og erfaring som nevnt ovenfor (Hollensen, 2017). Informant 3 forteller:

*«(...) mest sannsynlig så blir det en underavdeling i Berlin, fordi vi har produksjonen der, og hvis vi har en underavdeling så tror jeg det blir mye lettere med eksportregler, at informasjonen flyter over slik at vi ikke trenger å søke eksport for hver designgreie*

*vi skal sende over til Tyskland f. Eks, så derfor er det hensiktsmessig for oss da»*  
(Informant 3)

Som tidligere nevnt velger samtlige informanter eksport som sin inngangsstrategi til det internasjonale markedet. Informantene beskriver også utfordringer ved eksport. Derfor går jeg nærmere inn på utfordringer ved internasjonalisering nedenfor i seksjon 4.3.1.

#### 4.3.1 Utfordringer ved internasjonalisering

Utfordringer ved internasjonalisering vil være naturlig, men tilgangen til nettverk og FoU kan gjøre bedriften bedre rustet for å møte utfordringene. Lee et al (2012) påpeker at de eksterne ressursene kan hjelpe bedriften til å redusere risiko. Flere barrierer og utfordringer kan føre til at risikoen ved internasjonalisering øker. Barrierene bør kartlegges og vurderes før man internasjonaliserer bedriften påpekes det av Hollensen (2017). Samtlige informanter er har møt utfordringer som har vært eller er krevende løpet av internasjonaliseringen.

Samtlige informanter forteller om utfordringer som tollreglement, importregler, patentbeskyttelse og generelle eksport utfordringer når det kommer til barrierer. Informantene beskriver det som utfordrende og kostbart å sende produkter fra Norge. Både informant 1 og 3 har fått oppskrifter eller rådgivning fra Innovasjon Norge til å takle utfordringer rundt eksportregler av produktene. Informant 4 forteller at de er i gang med å etablere et lager i Sverige, for å redusere kostnadene ved eksport til EU land:

*«Den kommende vinteren så setter vi på plass lageret i Sverige, som gjør at vi kan sende tollfritt til hele EU. Fra starten av denne sesongen vil vi sende ut varer fra Sverige, og de kan også sende ut til hele verden. Da blir det litt det samme som i Norge med toll og frakt. Det er fremdeles mye billigere med en frakt avtale fra Sverige enn fra Norge.»*

(Informant 4)

Informantens kommentar bekrefte til det Hollensen (2017) refererer til som politisk og markeds risiko, ved at ukjente lover og regler kan føre til utfordringer i ulike land. Eksempelvis er skatter og avgifter, eksport regler eller kompleksitet rundt dokumentasjon utfordringer som kan oppstå. Markeds risiko er knyttet til at etableringer i nye markeder, og kan øke de organisatoriske kostnadene. Informant 1 forteller om risikoen som følger med hos enkelte kunder. Enkelte av kundene kan de se på som store konkurrenter, men de har ofte stor markedsrett og kan avbestille store bestillinger i siste liten: *«Det er uforutsigbart, de kan si at de ønsker seg store bestillinger og så bestiller vi det, men så plutselig vil de ikke ha det likevel*

*og da blir vi sittende igjen med et veldig stort varelager»* (Informant 1). Informantens erfaring understøttes av det Hollensen (2017) viser til som kommersiell risiko som illustrerer usikkerheten ved avbestillinger.

Informant 2 og 3 forteller også om risiko i forhold til stjeling av immaterielle rettigheter, de uttrykker en risiko for at noen andre vil stjele deres produkt. Dermed har informant 2 sikret seg patent i Skandinavia, og er i en prosess der patentet utvides til Europa. Informant 3 uttrykker en bekymring for å selge til enkelte markeder, med tanke på at de ikke har patentert det nåværende produktet: *«Eksempelvis om vi skal ha en kunde i Kina, da blir det noe helt annet med eksport og slike ting, regler og fare for stjeling av vår IPR og slike ting.»* (Informant 3) Informantens kommentar bekreftes av det Aven (2008) beskriver som operasjonell risiko, risiko elementer som kan bidra til å redusere daglige driftsaktiviteter hos bedriften.

#### 4.4 Oppsummering

I kapittelet ovenfor har jeg analysert og diskutert ulike temaer som egner seg for å besvare hvordan innovasjonspolitikken fasiliterer for internasjonal verdiskapning i lys av de tre perspektivene jeg beskriver i delkapittel 1.3. Det første delkapittelet 4.1 fokuserer på hvordan Trøndelag fylkeskommune tilrettelegger for innovasjon og verdiskapning i fylket. Videre belyser seksjonen hvordan nettverksrelasjoner kan styrke innovasjonssystemer og hvordan SMB utnytter ressursene i nettverket. I tillegg til hvordan samhandlingen mellom aktører i innovasjonssystemet kan fremme verdiskapning i Trøndelagsregionen. Den neste delkapittelet 4.2 tar for seg fremgangsmetodene SMBs fra Trøndelag benytter seg av for å internasjonalisere bedriften, som forklarer ulikhetene mellom bedriftenes internasjonaliseringsprosess. Den siste delkapittelet 4.3 belyser hvilke inngangsstrategier SMBs fra Trøndelag benytter seg av for å få produktene sine ut til internasjonale markeder. I tillegg til utforinger og risiko elementer bedriftene har støtt på, ved å entre nye utenlandske markeder.



## 5 Konklusjon

Underbygget av det teoretiske rammeverket, analyse og diskusjon vil jeg presentere fem hovedpunkter i tillegg til en overordnet konklusjon tilslutt, som besvarer problemstillingen presentert nedenfor:

*Hvilken rolle har offentlig innovasjonspolitik for internasjonal verdiskapning i Trøndelagsregionen?*

For det første kan det konkluderes med at virkemiddelapparatets funksjoner når det kommer til å støtte oppstartsbedriftene med rådgivning eller økonomiske midler er tilstrekkelig, som det henvises til i studiens funn ved seksjon 4.1.3. Bedriftenes tolkninger viser til det de opplever som et godt samarbeid med rådgiverfunksjonene og at mulighetene for å anskaffe kapital for videreutvikling av bedriften er tilstede. Videre kan det konkluderes med at det er lav involvering fra SMBs og mindre distrikter i FoU, klynge- og nettverksarrangementer i regionen som det belyses i seksjon 4.1.2. Nettverkets funksjon i oppstartsfasen og internasjonaliseringsprosessen av bedrifter blir trukket frem som viktig, men likevel er deltagelsen i slike arrangementer lav. Det kan forklares ved at virkemiddelapparatets rolle i å knytte distriktene og SMBs til arrangementene og klyngene ikke er tilstrekkelig.

For det andre kan det konkluderes med at internasjonaliseringen av Trøndelagsregionen preger den regionale utviklingen og samhandlingen mellom aktørene i regionen, i tillegg til koblingen mellom kunnskapsmiljøer og aktører i andre land som det vises til i seksjon 4.1.3. Bedriftenes oppfatning av hvordan de skal internasjonalisere seg er basert på ulike forutsetninger. Tilgangen til ressurser, spesielt nettverk, er avgjørende i internasjonaliseringsprosessen som det henvises til i seksjon 4.2.1. Det forklares ved at en økt tilgang til ressurser bidrar til å styrke bedriftens posisjon og kan redusere risikoen forbundet med internasjonale satsninger.

For det tredje kan det konkluderes med at bedriftenes målsettinger og visjon har betydning for om bedriften etablerer seg på et internasjonalt eller globalt nivå som det vises til i seksjon 4.2.2 og 4.2.3. Det tydeliggjøres i denne studien at visjonen til entreprenøren har stor innflytelse for om bedriften har potensiale til å bli global. I tillegg til at faktorer som nettverk og utnyttelsen av ressurser generelt, er vesentlig for å etablere seg i større deler av verden. Det er et klart skille

mellom bedriftene som søker et globalt marked i tidlig fase og de bedriftene som søker til internasjonale markeder i en tidlig fase. Bedriftene som tilrettelegger for en stegvis internasjonaliseringsprosess søker en trygghet ved å etablere seg i kjente markeder før de går videre til andre markeder, i tillegg til begrensningen av kunnskap om det globale markedet. Der markedene i nærliggende naboland er første steg til å bli en internasjonal bedrift, før internasjonaliseringen øker gradvis. Der bedriftene som søker globale markeder fra start har en tydelig visjon og drivkraft til å bli globale bedrifter, i tillegg til at de er gode på å utnytte ressursene de har tilgjengelig. Nettverk kommer frem som en vesentlig faktor for å etablere seg globalt i tidlig fase. Igjen er tilgangen til ressurser avgjørende for hvilken satsning bedriftene foretar seg. Det gjelder spesifikt tilgangen til kunnskap og økonomiske midler som kan styrke internasjonaliseringen. I studiens funn understøttes det at det er bedriftene selv som må søke og engasjere seg for å få tilgang rådgivning og økonomiske midler.

For det fjerde konkluderes det med at ulike barrierer og risiko elementer fører til ulik grad av investering i internasjonale markeder, deretter velger bedriften den inngangsstrategien som føles trygg for bedriften som det vises til i seksjon 4.2.1 og 4.3.1. Det som kommer fram i studiens funn er behovet for ulike aktører som bidrar i de internasjonale markedene. Benyttelse av samarbeid mellom ulike aktører som agenter, produksjonsanlegg eller etablering av lagervirksomhet i andre land åpner tilgangen til nye markeder og øker kostnadseffektiviteten til bedriftene. I tillegg til at tilgangen til nettverk og FoU reduserer risikoen og barrierene til SMBs. For det femte kan det konkluderes med at dagens retningslinjer og lovverk i henhold til eksport av produkter er utfordrende for SMBs som det henvises til i seksjon 4.3.1. Bedriftenes tolkninger av regelverket forstås som krevende og resulterer til flytting av deler av produksjon eller lager til andre land for å redusere kostnader.

Samlet sett kan Trøndelagsregionen beskrives som en aktiv region når det kommer til innovasjonsarbeid. Det kan konkluderes med at aktørenes rolle i Trøndelagsregionen er viktig for fremtidig utvikling av innovasjon og verdiskapning som det utdypes i seksjon 4.1.3. De offentlige aktørene bidrar til å fremme verdiskapningen i innovasjonssystemet. Flere av aktørene i innovasjonssystemet stammer fra beslutninger i innovasjonspolitikken, eksempelvis er Innovasjon Norge eller SIVA offentlige aktører i innovasjonssystemet. Innovasjonssystemet i Trøndelag bidrar til å forklare hvordan omgivelsene påvirker bedrifter til å skape nye innovasjoner. Kunnskapen og engasjementet som ligger i regionen kan føre til internasjonale koblinger, som igjen kan bidra til å vi øker den regionale kunnskapen. De offentlige tiltakene og støtten som tildeles Trøndelag i form av FoU-midler og virkemiddelapparatet styrker

næringslivet til videreutvikling. Samtidig som det bidrar til å utvikle samhandlingen i regionen, ved at aktørene samarbeider på tvers av hverandre og skaper en god utviklingsarena.

### 5.1 Studiens begrensninger og videre forskning

Deler av studiens begrensninger er allerede redegjort for i kapittel 3. Likevel er det flere faktorer jeg ønsker å trekke frem når det kommer til studiens begrensninger, i tillegg til grunnlaget for videre forskningsmomenter. På bakgrunn av studiens omfang har det vært behov for en avgrensning av studien, for å kunne oppfylle studiens formål. Det har dukket opp flere undersøkelsesområder det hadde vært interessant å se nærmere på. Det første jeg ville ha sett nærmere på er born globals fenomenet, på bakgrunn av at det eksisterer lite forskning på området. Videre forskning på fenomenet vil utdype kunnskapen om born globals generelt og tydeliggjøre en definisjon av fenomenet. Det andre jeg ville sett nærmere på er enkelt næringer når det kommer til internasjonalisering i Trøndelagsregionen. Der resultatene hadde vært mer spesifikk for den næringen. Det tredje området det hadde vært nyttig å se nærmere på er hva det betyr for bedrifter å internasjonalisere seg i henhold til perspektiver som geografisk forflytning, konkurransesituasjon eller produktutvikling.

## Litteratur:

- Alsos, G. A. & Ljunggren, E. (2018). Betydningen av innovasjon og entreprenørskap i norsk arbeidsliv – kunnskapsstatus og veien videre. *Søkelys på arbeidslivet*, 35(03), 138-153. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2018-03-01>
- Asheim, B. T. (2012). Det innovative Norge: hvilken innovasjonspolitik for nyskaping? *Magma 1*, 62-72. Hentet fra <https://www.magma.no/det-innovative-norge-hvilken-innovasjonspolitik-for-nyskaping>
- Asheim, B. T., Grillitsch, M. & Trippl, M. (2016). Regional innovation systems: Past–present–future. I R. Shearmu, C. Carrincazeaux & D. Doloreux (Red.), *Handbook on the geographies of innovation* (1. utg., s. 45-62). Edgardonline Edward Elgar Publishing.
- Asheim, B. T., Isaksen, A. & Trippl, M. (2019). *Advanced introduction to regional innovation systems* Edward Elgar Publishing.
- Aven, T. (2008). Risikostyring i industriselskaper. *Praktisk økonomi & finans*, 24(04), 45-54.
- Bainbridge, W. S. (2012). *Leadership in Science and Technology: A Reference Handbook*. United Kingdom SAGE Publications [https://doi.org/https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=oAFzAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bainbridge,+W.+S.+\(2012\).+Leadership+in+Science+and+Technology:+A+Reference+Handbook.&ots=xLiSbF4PDb&sig=oht--jWnLxvzJ1PIN2mwNfnOvgI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://doi.org/https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=oAFzAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bainbridge,+W.+S.+(2012).+Leadership+in+Science+and+Technology:+A+Reference+Handbook.&ots=xLiSbF4PDb&sig=oht--jWnLxvzJ1PIN2mwNfnOvgI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Baxter, J. (2016). Case Studies in Qualitative Research. I I. M. Hay (Red.), *Qualitative research methods in human geography* (4. utg., s. 130-146). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- BDO. (2019, 12.07.2019). Norge har to av Europas mest innovative regioner. Hentet 06.03.2020 fra <https://www.bdo.no/nb-no/nyheter/2019-nb/norge-har-to-av-europas-mest-innovative-regioner>
- Belcher, B. M., Rasmussen, K. E., Kemshaw, M. R. & Zornes, D. A. (2016). Defining and assessing research quality in a transdisciplinary context. *Research Evaluation*, 25(1), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/reseval/rvv025>
- Bhalla, A. & Terjesen, S. (2013). Cannot make do without you: Outsourcing by knowledge-intensive new firms in supplier networks. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.005>
- Calusen, T., Alsos, G. A. & Breivik-Meyer, M. (2017). De gode hjelperne. *Magma*, 8(8), 52-60. <https://doi.org/https://www.magma.no/de-gode-hjelperne>

- Cavusgil, S. T., Knight, G. & Riesenberger, J. R. (2008). *International business : strategy, management, and the new realities*. Upper saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27. <https://doi.org/10.5437/08956308X5504085>
- Christensen, P. R. & Lindmark, L. (1993). Location and internationalization of small firms. I L. Lundqvist & L. O. Persson (Red.), *Visions and strategies in European integration* (s. 131-151). Springer: Springer.
- Cope, M. (2016). Organizing and Analyzing Qualitative Data. I I. M. Hay (Red.), *Qualitative research methods in human geography* (4. utg., s. 373-392). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Deloitte, M. E. o. & Oxford-Research. (2019). *Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet*. Regjeringen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/0f8355831ed346c38fba23362eaa59be/helhetlig-anbefaling-om-innretning-og-organisering-av-det-naringsrettede-virkemiddelapparatet.pdf>
- Dicken, P. (2015). *Global shift : mapping the changing contours of the world economy* (7. utg.). Los Angeles: Sage.
- Dowling, R. (2016). Power, Subjectivity and Ethics in Qualitative Research. I I. M. Hay (Red.), *Qualitative research methods in human geography* (Fourth edition. utg., s. 29-44). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Dunn, K. (2016). Interviewing II. M. Hay (Red.), *Qualitative research methods in human geography* (Fourth edition. utg., s. 149-188). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Fagerberg, J. (2003). Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature. *Journal of Evolutionary Economics*, 13(2), 125-159. <https://doi.org/10.1007/s00191-003-0144-1>
- Fagerberg, J., Landström, H. & Martin, B. R. (2012). Exploring the emerging knowledge base of 'the knowledge society'. *Research Policy*, 41(7), 1121-1131. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.007>
- Fitjar, R. D. (2017). *Mot en regional innovasjonspolitik?* University of Stavanger. Hentet fra [https://www.researchgate.net/publication/317544313\\_Mot\\_en\\_regional\\_innovasjonspolitik](https://www.researchgate.net/publication/317544313_Mot_en_regional_innovasjonspolitik)
- Fosshagen, K. (2017). Globalisering. I K. Fosshagen (Red.), *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/globalisering>

- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>
- Heum, P. (2019). Globalisering og verdiskaping i norsk økonomi. *Magma*, (7), 16-19. <https://doi.org/https://www.magma.no/globalisering-og-verdiskaping-i-norsk-okonomi>
- Hollensen, S. (2017). *Global marketing* (7. utg.). Harlow: Pearson.
- Innovasjon Norge. (2015). Nye næringsklynger skal bidra til omstilling og ny vekst. Hentet 03.03.2020 fra <https://www.innovasjon norge.no/no/om/nyheter/2015/nye-naringsklynger-skal-bidra-til-omstilling-og-ny-vekst/>
- Isaksen, A. (2000). Kunnskapsaktører i teorien regionale innovasjonssystemer IH. Skauge, H. Gammelsæter & b. Program for kyst- og (Red.), *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling* (s. 23-41). Trondheim: Tapir.
- Isaksen, A. (2010). Regionale klynger og innovasjonssystemer—analytiske begreper og verktøy for politikktutforming. *Plan*, 42(01), 45-49. <https://doi.org/https://www.idunn.no/file/pdf/39627945/art05.pdf>
- Jackson, D. J. (2011). What is an innovation ecosystem. *National Science Foundation*, 1, 1-13. Hentet fra [https://www.researchgate.net/profile/Deborah\\_Jackson2/publication/266414637\\_What\\_is\\_an\\_Innovation\\_Ecosystem/links/551438490cf2eda0df30714f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Deborah_Jackson2/publication/266414637_What_is_an_Innovation_Ecosystem/links/551438490cf2eda0df30714f.pdf)
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, F. E. (2015, 12.03.2020). Eksportnæringer i vekst. Hentet 20.03.2020 fra <https://www.norgeshistorie.no/enevelde/teknologi-og-okonomi/1205-eksportnaeringer-i-vekst.html>
- Johanson, J. & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization: Organizing: The Network Metaphor*, 17(1), 34-48. <https://doi.org/10.1080/00208825.1987.11656444>
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 1-23. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Jones, M. V., Dimitratos, P., Fletcher, M. & Young, S. (2009). *Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm : evidence from around the world*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kartverket. (2020). Fra 48 til 38 kommuner i Trøndelag IS. kartverk (Red.), *Fra 48 til 38 kommuner i Trøndelag* Hentet 02.05.2020 fra <https://www.kartverket.no/Om-Kartverket/kartverket-trondelag/fra-48-til-38-kommuner-i-trondelag/>
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J. & Lee, S. (2012). SME survival: The impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of small business management*, 50(1), 1-19. Hentet fra <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/j.1540-627X.2011.00341.x>
- Lien, T. (2020). Næringslivet i Trøndelag Hentet fra <https://www.nho.no/regionkontor/nho-trondelag/naringslivet-i-trondelag/>
- Martin, R., Aslesen, H. W., Grillitsch, M. & Herstad, S. J. (2018). Regional Innovation Systems and Global Flows of Knowledge. I A. Isaksen, R. Martin & M. Trippel (Red.), *New Avenues for Regional Innovation Systems - Theoretical Advances, Empirical Cases and Policy Lessons*. Cham: Cham: Springer International Publishing.
- Mitra, J. (2012). *Entrepreneurship, innovation and regional development : an introduction*. London: Routledge.
- NHO. (2020). Små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet 02.05.2020 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/>
- Nærings og handelsdepartementet. (2012). *Innovasjon på norsk; hvor står vi, hvor går vi?* Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/11fb76f2c2ad4bd493fd6f613ca0df12/innovasjon\\_pa\\_norsk.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/11fb76f2c2ad4bd493fd6f613ca0df12/innovasjon_pa_norsk.pdf)

- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30-43. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9506273269>
- Porter, M. (1998). *CLUSTERS AND THE NEW ECONOMICS OF COMPETITION* (bd. 76). Boston, etc.: Harvard Business Review.
- Stratford, E. & Bradshaw, M. (2016). Qualitative Research Design and Rigour II. M. Hay (Red.), *Qualitative research methods in human geography* (4. utg., s. 117-129). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Tesar, G. & Vincze, Z. (2017). *Motivating SMEs to Cooperate and Internationalize: A Dynamic Perspective* Routledge.
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Trøndelag Fylkeskommune. (2017). *Et verdiskapende Trøndelag* Hentet fra <https://www.trondelagfylke.no/contentassets/b91afe6250b342e9b2d73dc270993796/vedtatte-versjon-14.12.2017-strategi-for-innovasjon-og-verdiskaping-for-trondelag-til-nett.pdf>
- Trøndelag Fylkeskommune. (2018). *Handlingsprogram 2018-2019 - For strategien Et verdiskapende Trøndelag* Hentet fra <https://www.trondelagfylke.no/contentassets/b91afe6250b342e9b2d73dc270993796/vedtatt-versjon-13.02.2018-handlingsprogram-2018-2019.pdf>
- Trøndelag Fylkeskommune & Innovasjon Norge. (2020). *Internasjonalt handlingsprogram Trøndelag Fylkeskommune* Hentet fra <https://www.trondelagfylke.no/globalassets/dokumenter/naring/internasjonalt-handlingsprogram-2020-2023.pdf>
- Vikøren, B. M. & Phil, R. (2019, 17.12.2019). internasjonalisering - markedsføring. Hentet 03.03.2020 fra [https://snl.no/internasjonalisering\\_-\\_markedsforing](https://snl.no/internasjonalisering_-_markedsforing)
- Vincze, Z. & Zettinig, P. (2017). *Motivating SMEs to Cooperate and Internationalize: A Dynamic Perspective*. I. Routledge.
- Våland, T. I. (2004). Industrielle nettverk ; innovasjon og kommersialisering. *Magma*, 7(1), 103-108.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.





# Vedlegg A: Samtykkeskjema

## Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet

Mitt navn er Kristina Aasprong Olsen og jeg er student ved NTNU, der studerer jeg Master i Innovasjon, Entreprenørskap og Samfunn. Den forbindelse skal jeg skrive Masteroppgave våren 2020, der problemstillingen er «*Hvordan små eller mellomstore bedrifter går fra nasjonale til internasjonale bedrifter?*»<sup>1</sup>

## Formål

Denne studien har som formål å innhente datamaterialet via 4-5 dybdeintervjuer med små eller mellomstore bedrifter som har ambisjoner om å internasjonalisere seg. Bakgrunnen for studien er å kartlegge utviklingen av bedriftene og prosessene de går igjennom ved å internasjonalisere bedriften. Deltagelsen i studien vil innebære informasjon om de ansattes roller, bedriftenes framtidige strategier, internasjonaliseringsstrategier og interne prosesser.

## Hva innebærer det for deg og delta?

Deltagelse i studien innebærer at du intervjues i 1-1.5 time, spørsmålene vil omhandle din kunnskap og innsikt i bedriften og dens internasjonaliserings strategier. Der du til enhver tid har rett til å trekke deg fra intervjuet eller velge å ikke svare på spørsmål. Med ditt samtykke vil opplysningene samles inn via notater og lydopptak. Dette vil midlertidig bli lagret på studentens datamaskin under studien, og vil slettes ved prosjektets slutt juni 2020.

## Dine Rettigheter

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, der det er kun jeg vil ha tilgang til lydopptakene ut denne studien. Dersom du kan identifiseres i datamaterialet har du rett til:

- å få innsyn i personopplysningene som er registrert om deg
- å få rettet eller slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av personopplysningene
- å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet

## Frivillig deltagelse

---

<sup>1</sup> Samtykkeskjemaet er skrevet i forkant av at jeg endret problemstillingen min.

Det er frivillig å delta i studien, hvis du velger å delta, kan du til enhver tid trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn, og opplysningene dine vil bli slettet.

Dersom du har spørsmål til denne studien, ta kontakt med meg på telefon: +47 93480548, eller E-post: [kristaol@ntnu.no](mailto:kristaol@ntnu.no) eller med min veileder ved Institutt for geografi, Professor Ståle Angen Rye. På telefon: +47 73591818, eller E-post: [stale.angen.rye@ntnu.no](mailto:stale.angen.rye@ntnu.no)

Studien er meldt til NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

### **Samtykke til deltagelse i studien:**

Jeg samtykker til at jeg har lest og mottatt informasjon om studien, og ønsker å delta i intervju og at opplysningene lagres til studiens slutt:

---

(Signert av bedriftsdeltager, dato)

# Vedlegg B: Intervjuguide

## 1. Introduksjon

Informasjon om prosjektet og problemstillingen:

- Masteroppgave i Entreprenørskap, innovasjon og samfunn
- Informere om samtykkeskjema og underskrift
- Start lydopptaker

## 2. Introduksjons spørsmål

- a) Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
- b) Hvilken rolle har du i bedriften?

## 3. Bedriftsrelaterte spørsmål

- a) Kan du fortelle litt om bedriften?
- b) Hva er det i hovedsak bedriften utvikler?
- c) Har dere lansert produktet/tjenesten enda?
- d) Hvordan er konkurransesituasjonen i dag?
- e) Hvorfor ønsker dere å ekspandere til utlandet?
- f) Hvordan er tilgangen til ressurser i dag? (kapital, nettverk. osv)
- g) Hvordan er satsningen deres på innovasjon og utvikling?
- h) Har dere en visjon eller strategi om å bli globale?
- i) Definerer bedriften seg som en Born global bedrift?

## 4. Internasjonaliseringsmetoder

- a) Har dere et marked i Norge?
- b) Fortell litt om kundene deres i dag?
- c) Har dere lagt mere vekt på å bygge sterkere relasjoner med partnere? (kunder, leverandører, konkurrenter osv)
- d) Hvor mye prosent av salget av produkt/tjenesten kommer fra utlandet i dag?
- e) Har dere kartlagt det internasjonale markedet?
- f) Har dere fått bistand til å kartlegge det internasjonale markedet av det norske virkemiddelapparatet?
- g) Hva er bakgrunnen for at dere velger å satse internasjonalt i en så tidlig fase?
- h) Hvordan er planene for videre internasjonalsatsning for fremtiden?
- i) Hvordan har dere benyttet dere av nettverk?
- j) Har dere samarbeidspartnere utenfor Norge? (planer om) (hvilken rolle har de for bedriften?)
- k) Hvilke utfordringer har dere møt på ved å internasjonalisere dere?
- l) Hvilke elementer mener du er viktige i Internasjonaliseringsprosessen?

## 5. Internasjonaliseringsstrategier

- a) Hva er strategien til bedriften for internasjonalisering?
- b) Hvilken betydning har det for bedriften at dere er lokalisert i Trøndelag?
- c) Hva er bakgrunnen for denne strategien og hvordan kom dere fram til denne?

- d) Hvilke erfaringer har dere gjort dere når det kommer til å internasjonalisere bedriften?
- e) Hvilke kanaler bruker dere i dag/eller har planer om å bruke?

## **6. Bakgrunnen for internasjonaliseringen**

- a) Hvilke faktorer har fremmet eller hemmet bedriften i internasjonaliseringsprosessen?
- b) Hvordan har de norske politiske virkemiddelene hjulpet dere i forhold til å etablere dere utenfor Norge?
- c) Hvilke barrierer har vært de mest utfordrende utenfor Norge?

## **7. Avslutning**

- a) Er det noe du ønsker å legge til?
- b) Kjenner du til noen bedrifter som kunne vært relevant for studien?

