

Axel Harbitz Loen  
Sondre Gutvik Einarsen

# Internasjonalisering av Skijack AS

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling  
Veileder: Marthe Holum  
Mai 2022



Axel Harbitz Loen  
Sondre Gutvik Einarsen

# Internasjonalisering av Skijack AS

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling  
Veileder: Marthe Holum  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk  
Institutt for datateknologi og informatikk





# Abstrakt

I dagens samfunn er viktigheten av å kunne operere i et internasjonalt marked essensielt for at en bedrift skal kunne overleve. De aller fleste bedrifter starter opp i hjemlandet sitt for å se om det finnes et marked for det man skal levere, før de ekspanderer virksomheten sin til større markeder. Denne oppgaven skal forsøke å belyse hvordan Skijack AS skal gå frem ved en slik internasjonalisering.

Fremgangsmåten som tas i bruk følger ”Utvikling av internasjonal markedsplan” av Hollensen (se figur 2.1, Hollensen, 2020). Oppgavens første del vil se på om Skijack er en bedrift som er klar for å ta steget internasjonalt. Videre skal det gjennom en screeningprosess analyseres hvilke land som er mest egnet for Skijack å gå inn i, før det til slutt skal analyseres hvilke inngangsstrategier Skijack vil dra mest nytte av å benytte i prosessen. Det er tatt i bruk kvalitativ metode for å underbygge analysen gjennom intervjuer med fire forskjellige bedrifter som har kompetanse rundt fagfeltet.

Under analysen av Skijack, er det gjennom samtale med daglig leder og ved å se på sekundærdata, konkludert med at Skijack er en bedrift som har mulighet og kan dra nytte av en internasjonalisering. Det ble derfor utført en screeningprosess, som ved bruk av sekundærdata og empirisk data konkluderte med følgende to clustermarkeder som de mest attraktive for Skijack; 1. Alpeområdene i Sør-Europa, 2. Nordlige deler av USA og sørlige deler av Canada.

Videre er det analysert inngangsstrategier for disse to markedene. Strategiene det er konkludert med er delt opp i tre tidsfaser, som viser gradvis mer involvering. I fase en anbefales det å sette opp egne nettbutikker for USA og Tyskland med lokale lager som en strategi med lav risiko og som kan gjennomføres parrallelt med andre strategier. I samme tidsrom som denne strategien blir fulgt, vil det være gunstig for Skijack å etablere kontakt med plattformene Amazon og Walmart. I fase to er det anbefalt at Skijack tar kontakt med sportsforretninger, og får produktet inn i Walmarts fysiske butikker. I fase tre anbefales det at om prosessene er vellykket og man har oppnådd et nødvendig kapitalnivå, å opprette egne lokale produksjonslokaler og starte med innsalg til alpisentre.

# Abstract

In today's society, the importance of being able to operate in an international market is essential for a firm to survive. The vast majority of companies start up in their home country to see if there is a market for their business, before expanding the business to larger markets. This research paper will attempt to shed light upon how Skijack AS should go forward with such internationalization.

The procedure used follows the "Development of an international marketing plan" by Hollensen (see figure 2.1, Hollensen, 2020). The first part of the thesis will look at whether or not Skijack is a company that is ready to take the step internationally. Furthermore, a screening process will analyze which countries are most suitable for Skijack to enter, before finally analyzing which input strategies Skijack will benefit most from utilizing in the process. A qualitative method approach has been used to substantiate the analysis through interviews with four different companies that have expertise in the field.

During the analysis of Skijack, it is through conversation with the general manager and by looking at secondary data, concluded we that Skijack is a company that has the opportunity and can benefit from internationalization. A screening process was therefore performed, by the use of secondary data and empirical data it is concluded with two cluster markets; 1. The Alpine regions of southern Europe and 2. Northern parts of the United States and southern parts of Canada.

Furthermore, entry strategies for these two markets has been analyzed. The strategies we have concluded are divided into three phases, which gradually show more involvement. In phase one it is recommended to set up separate online stores for the USA and Germany as well as local warehouses as a strategy with low risk and which can be implemented in parallel with other strategies. During the same period as this strategy is being followed it will be beneficial for Skijack to establish contact with the platforms Amazon and Walmart. In phase two, it is recommended that Skijack contact sports shops and bring the product into Walmart's physical stores. In phase three, it is recommended that if the process is successful and one has achieved a necessary capital level, to create local production facilities and start with sales to ski resorts.

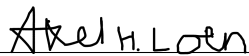
## Forord

Vi er to studenter fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim som våren 2022 har arbeidet kontinuerlig med denne bacheloroppgaven. Oppgaven har til tider vært krevende å skrive, da det er mange vurderinger som har vært vanskelige i forhold til hvordan vi skulle begrense oppgaven. Det har midlertidig vært svært givende å se fremgangen i arbeidet etterhvert som vi fikk respons fra respondenter til analysen vår. Vi har gjennom tre år på studiet Digital Forretningsutvikling opparbeidet oss kunnskap som har hjulpet oss gjennom arbeid med denne oppgaven. Vi vil derfor rette en stor takk til alle lærere og forelesere vi har hatt.

Vi retter også en stor takk til alle som har satt av sin personlig tid og bidratt med å hjelpe oss med denne casestudien. I tillegg retter vi en spesiell takk til vår oppdragsgiver Erlend Einarsen som har gitt oss muligheten til å arbeide med denne spennende og lærerike oppgaven. Vi vil også rette en takk til vår veileder Marthe Holum for veiledning og tilbakemelding på oppgaven.

Trondheim Mai, 2022

Axel Harbitz Loen



---

Sondre Gutvik Einarsen



---

# Innholdsfortegnelse

<b>Abstrakt</b>	<b>i</b>
<b>Abstract</b>	<b>ii</b>
<b>Forord</b>	<b>iii</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven . . . . .	1
1.2 Oppgavens struktur . . . . .	1
<b>2 Teori</b>	<b>3</b>
2.1 Utvikling av internasjonal markedsplan . . . . .	3
2.2 SWOT-analyse . . . . .	4
2.3 Screeningprosses for valg av internasjonalt marked . . . . .	4
2.3.1 Filter 1 . . . . .	4
2.3.2 Filter 2 . . . . .	7
2.3.3 Filter 3 . . . . .	7
2.3.4 Filter 4 . . . . .	9
2.3.5 Antall markeder bedriften skal inn på . . . . .	10
2.4 Uppsala internasjonaliseringsmodell . . . . .	10
2.5 Lean startup . . . . .	11
2.6 Business to consumer (B2C) & business to business (B2B) . . . . .	12
2.6.1 Forbrukermarkedet . . . . .	12
2.6.2 Bedriftsmarkedet . . . . .	13
2.7 Valg av tilnærming til inngangsstrategi . . . . .	13
2.7.1 Direkte og indirekte eksport . . . . .	14
2.7.2 Lisensavtale . . . . .	15
2.7.3 Joint venture . . . . .	15
2.7.4 Direkte investering . . . . .	15
2.8 SMART-consept . . . . .	16
2.9 Marketing mix . . . . .	17
<b>3 Beskrivelse av Skijack AS</b>	<b>20</b>
3.1 Om bedriften . . . . .	20
3.1.1 Produktbeskrivelse . . . . .	20

3.1.2	Målgruppe . . . . .	22
3.1.3	Samarbeidspartnere . . . . .	22
3.1.4	Distribusjon og økonomisk situasjon . . . . .	23
3.1.5	Fremtidige planer . . . . .	23
<b>4</b>	<b>Metode</b>	<b>24</b>
4.1	Introduksjon til vitenskapelig metode . . . . .	24
4.2	Forskningsdesign . . . . .	25
4.3	Metodevalg for datainnsamling . . . . .	25
4.4	Datainnsamling . . . . .	26
4.4.1	Intervju . . . . .	27
4.4.2	Dokumentering av intervjuet . . . . .	28
4.4.3	Etisk og juridisk ansvar . . . . .	28
4.4.4	Reliabilitet og validitet . . . . .	28
<b>5</b>	<b>Empiri</b>	<b>30</b>
5.1	Introduksjon . . . . .	30
5.1.1	Valg av marked . . . . .	31
5.1.2	Valg av inngangsstrategi . . . . .	32
5.2	Generelle tips for internasjonalisering . . . . .	35
5.3	Oppsummering . . . . .	37
<b>6</b>	<b>Analyse og diskusjon</b>	<b>38</b>
6.1	SWOT-analyse av Skijack . . . . .	38
6.2	Modell for valg av internasjonalt marked . . . . .	39
6.2.1	Første screeningfase - Makrofaktorer . . . . .	40
6.2.2	Andre screeningfase - Markedsfaktorer relatert til produktet . . . . .	42
6.2.3	Tredje screeningfase - Mikrofaktorer . . . . .	45
6.2.4	Målmarked . . . . .	50
6.3	Inngangsstrategi for de valgte markedene . . . . .	51
6.3.1	Direkte eksport B2C . . . . .	52
6.3.2	Direkte eksport B2B . . . . .	54
6.3.3	Indirekte eksport gjennom agent eller distributør: . . . . .	57
6.3.4	Lisensavtale, joint ventures og direkte investering: . . . . .	58
6.4	SMART-mål . . . . .	58
6.5	Begrunnelse for markedsmiks . . . . .	59

6.5.1	Markedsmixen for det internasjonale markedet . . . . .	60
<b>7</b>	<b>Styrker og svakheter</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>Litteraturliste</b>	<b>64</b>
<b>10</b>	<b>Vedlegg</b>	<b>69</b>
<b>11</b>	<b>Intervjuguide</b>	<b>70</b>
11.0.1	Bedrift 1 . . . . .	70
11.0.2	Bedrift 2 . . . . .	71
11.0.3	Bedrift 3 . . . . .	72
11.0.4	Bedrift 4 . . . . .	73

## Liste av figurer

2.1	Internasjonal markedsplan av Svend Hollensen (Hollensen, 2020) . . . . .	3
2.2	SWOT-analyse (Pihl, 2022) . . . . .	4
2.3	Modell for valg av internasjonalt marked - Oversatt (Hollensen, 2020) . . . . .	5
2.4	PESTEL-analyse (Bruin, 2016a) . . . . .	7
2.5	Porter's femkrafts modell (Sander, 2021) . . . . .	9
2.6	Uppsala - internasjonaliseringsmodell (Johanson and Vahlne, 1977) . . . . .	10
2.7	Lean Startup syklusen (Jimeno, 2021) . . . . .	11
2.8	Forbrukeradferds-modell oversatt (Kotler and Keller, 2021) . . . . .	13
2.9	Fem måter å gå inn i utenlandske markeder på (Kotler and Keller, 2021) . . . . .	14
2.10	Markeds mixen til McCarthy (Carniel, 2019) . . . . .	19
3.1	Skiopphengssystem for langrenn og alpint (Skijack, n.d.) . . . . .	21
3.2	Takfeste (Skijack, n.d.) . . . . .	21
3.3	AS/IS - TO/BE modell (eget arbeid) . . . . .	22
4.1	Forskningsløken (Busch, 2021) . . . . .	24
4.2	Oversikt over datakilder (Kotler and Keller, 2021) . . . . .	26
5.1	Oppsummering av de viktigste funnene . . . . .	37
6.1	SWOT-analyse av Skijack AS . . . . .	39
6.2	Markedskriterier . . . . .	40
6.3	Utsatte land i 2019 (Fund for peace, 2019) . . . . .	41
6.4	Dashboard screeningkriterier (Lange, 2022; Vanat, 2020; Rottefella, 2020) . . . . .	44
6.5	Fordeling av resterende land etter første screeningfase i henhold til de tre første kriteriene vist under figur 6.4 . . . . .	44
6.6	Alpint (Blått) og Langrenn (Grønt) i Europa og Nord-Amerika, størrelsen angir aktivitets grad (OpenStreetMap-bidragsyterne, n.d.-a OpenStreetMap-bidragsyterne, n.d.-b) . . . . .	49
6.7	Konkurrentanalyse (Makourtis, n.d., QLS, n.d., Schiraumtechnik, n.d., Pislá, n.d., Wayfair, n.d., Walmart, n.d., Racks, n.d., Amazon, 2022c; Stillerbursch, n.d.) . . . . .	50
6.8	Sammendrag av screeningkriterier - Markedets attraktivitet . . . . .	51
6.9	Fordeler og ulemper med de ulike inngangsstrategiene . . . . .	53
6.10	Markedsfordelingen av ledende e-commerce forhandlere i USA og Tyskland (Chevalier, 2021b Statista, 2020) . . . . .	54
6.11	Kart over Walmart butikker i USA i 2019 (Swaminathan, 2019) . . . . .	56

6.12 Smart Concept for Skijack de neste tre årene . . . . .	58
6.13 Markedsmix for Skijack AS i det internasjonale markedet . . . . .	60
10.1 Beregninger . . . . .	69



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Mange bedrifter i dagens samfunn er nødt til å omstille seg og legge en strategi for internasjonalisering. Dette kommer som følge av økende konkurranse om markedsandeler nasjonalt, samt behovet for å utvikle seg som bedrift. Denne oppgaven skal utforme et forslag til hvordan en bedrift kan gå frem i det internasjonale markedet, etter å ha etablert seg i det norske markedet med utgangspunkt i casebedriften Skijack <sup>1</sup>. Mange bedrifter mislykkes ofte når de skal ekspandere, selv om de klarer seg godt i Norge (Gustafsson, n.d.). Derfor skal vi anvende velkjente internasjonaliseringsteorier for å legge en god internasjonaliseringsstrategi for Skijack når de nå skal skalere bedriften videre. Ved å ta steget ut på internasjonalt plan vil det gi rom for nye konkurransefortrinn, fremheve ny innovasjon og det vil oppstå muligheter til å opparbeide seg nye kundesegmenter, som videre vil føre til større vekstmuligheter for Skijack enn det de har i dag.

Hovedfokuset i denne oppgaven dreier seg om å gi svar på hvilke geografiske områder av det globale markedet Skijack burde inntre og hvilke ekspanderingsstrategier de burde benytte seg av. Oppgaven begrenser seg til Skijacks nåværende produktbeholdning, og fokuserer ikke på deres fremtidige planer om å utvikle nye produkter. Dette er for å gå i dybden rundt de inngangsmetodene Skijack kan ta for seg ved internasjonalisering, som også er Skijacks ønskede neste steg. Oppgaven vil utelukkende fokusere på valg av marked og inngangsstrategi for disse markedene. Det skal presenteres relevant teori for å finne de mest attraktive markedene som Skijack kan gå inn i, slik at de gradvis kan vokse seg større i nye markeder. Deretter skal vi analysere de strategiene vi mener er mest relevante for Skijack, og argumentere for hvilken strategi som kan gi de beste resultatene. Derfor vil denne forskningsstudien ta utgangspunkt i å besvare problemstillingen ”*Om Skijack er kvalifisert til å ekspandere internasjonalt, hvilke markeder som er de mest profitable og hvilke strategier som skal benyttes i prosessen.*”

## 1.2 Oppgavens struktur

Casestudiet vil ta utgangspunkt i Svend Hollensen sin modell (Hollensen, 2020) om hvordan man utvikler en internasjonal markedsplan (se figur 2.1). Vi har valgt å avgrense Hollensens modell til del 1: Valg om å internasjonalisere seg, del 2: Valg om hvilket marked å gå inn i og

---

<sup>1</sup>Sondre Einarsen er sønnen til Erlend Einarsen, og er idag medaksjonær i Skijack.

del 3: Markedets inngangsstrategi, del 4: Internasjonaliseringsplan. Vi har valgt å utelukke den siste delen i modellen: Del 5: Implementering og kordinering av markedsplanen på bakgrunn av at delen handler om selve implementeringen og koordinering for Skijack. Dette vil bli bedriftens oppgave å løse på bakgrunn av denne casestudien.

I kapittel 2 vil vi ta for oss relevante teorier tilknyttet oppgaven. I kapittel 3 vil vi gjennomgå bedriften Skijack og deres nåværende situasjon. I kapittel 4 skal vi belyse metodevalget vårt, hvordan datainnsamlingen har foregått og reliabilitet og validet i dataen vi har samlet inn. I kapittel 5 vil vi gjennomgå de empiriske funnene. Videre vil disse funnene bli analysert sammen med sekundærkilder for å gjennomføre en analyse og diskusjon i kapittel 6 på bakgrunn av problemstillingen. I kapittel 7 vil vi ta for oss innvendinger vi har mot eget arbeid og drøfte eventuelle svakheter i studien. Til slutt vil vi i kapittel 8 komme med en konklusjon og anbefalinger for internasjonaliseringsstrategien til Skijack.

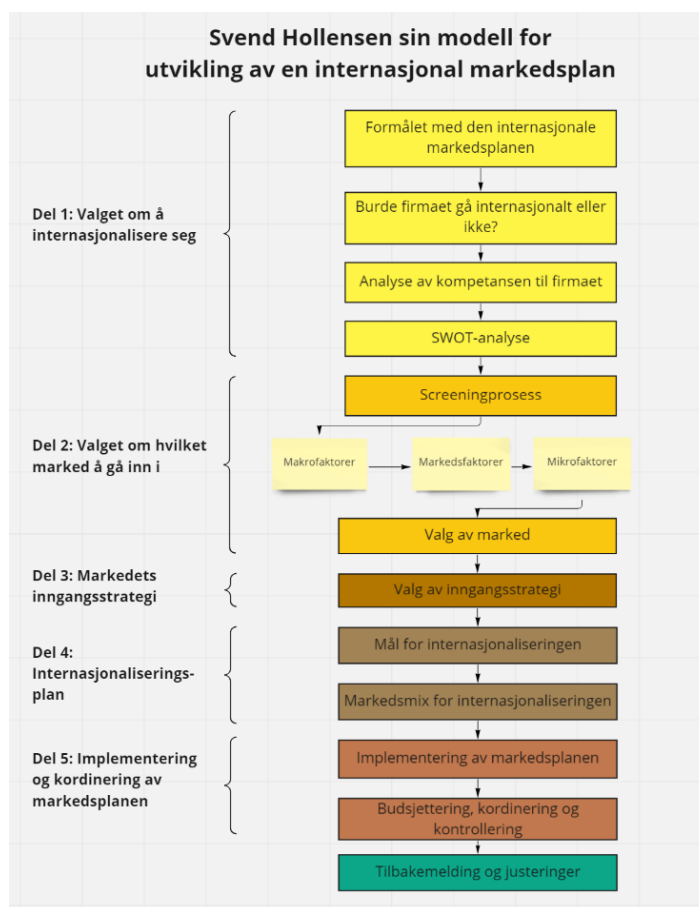
## 2 Teori

Det skal i dette kapittel presenteres relevant teori, med den hensikt å underbygge prosessen som oppgavens problemstillingen foretar seg.

### 2.1 Utvikling av internasjonal markedsplan

Problemstillingen i oppgaven vil gjennomgående basere seg på Hollensens modell (Hollensen, 2020) for utvikling av internasjonal markedsplan (se figur 2.1). Modellen tar for seg de steg en bedrift skal ta for seg ved en internasjonalisering og har til hensikt å gi bedrifter bærekraftige konkurransefortrinn i det globale markedet (Hollensen, 2020). Relevant teori tilknyttet bruken av denne modellen vil bli gjennomgått i dette kapittelet i henhold til rekkefølgen teorien blir brukt under utvikling av den internasjonale markedsplanen.

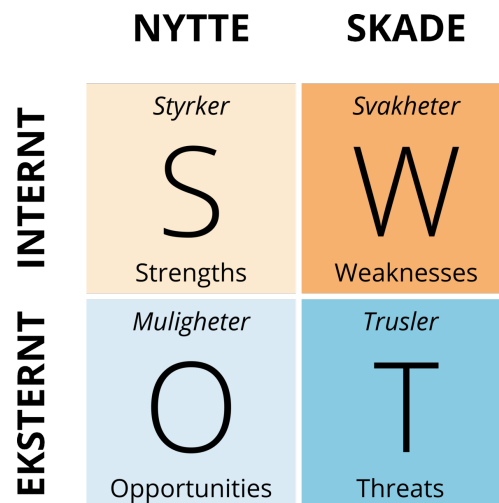
**Figure 2.1:** Internasjonal markedsplan av Svend Hollensen (Hollensen, 2020)



## 2.2 SWOT-analyse

En SWOT-analyse er et verktøy som benyttes for å identifisere bedriftens interne styrker og svakheter, og gir oversikt over bedriftens eksterne faktorer som er avgjørende for bedriftens mål og strategi. Ordet SWOT står for styrker (strengths), svakheter (weaknesses), muligheter (opportunities) og trusler (threats). Analysen kan deles inn i to kategorier: Indre faktorer, som er bedriftens styrker og svakheter og eksterne faktorer, som er bedriftens eksterne muligheter og trusler i omgivelsene (Pihl, 2022).

Figure 2.2: SWOT-analyse (Pihl, 2022)

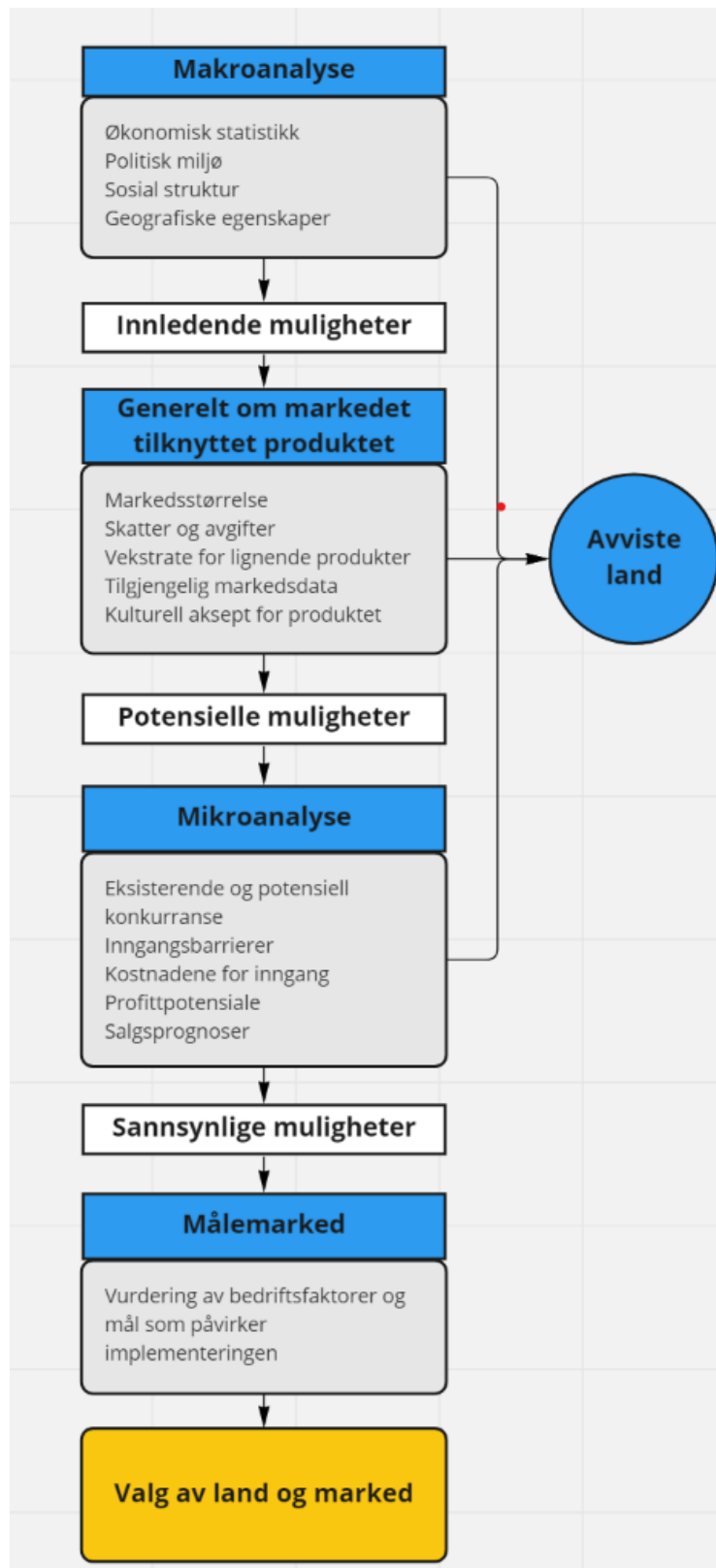


## 2.3 Screeningprosses for valg av internasjonalt marked

Når en bedrift skal utforske det internasjonale markedet, så identifiserer de og analyserer mulighetene for å evaluere hvilket marked de burde prioritere. Det er da nødvendig med et rammeverk som reduserer antall geografiske områder til et overkommelig antall. Figur 2.3 viser et forslag til hvilke steg en bedrift går igjennom ved utvalg av geografiske områder.

### 2.3.1 Filter 1

Første steg i prosessen handler om å gjøre en makroanalyse av de mest relevante omgivelsefaktorene rundt markedet i sammenheng med produktet man skal selge. Dette gjøres for å filtrere ut land som har begrensede muligheter eller hvor det er en betydelig risiko involvert. En slik analyse kan foregå gjennom en PESTEL-analyse vist i figur 2.4.

**Figure 2.3:** Modell for valg av internasjonalt marked - Oversatt (Hollensen, 2020)

## Makroanalyse

Makroanalyse handler om identifisere og analysere potensielle muligheter og farer som kan oppstå i omgivelsene (Bruin, 2016a). I denne sammenhengen er det vanlig å gjennomføre en PESTEL-analyse, som er et rammeverk for å kunne identifisere eksterne faktorer som påvirker bedriften (Corporate Finance Institute, n.d.-b). Hensikten med analysen er å få innblikk i de viktigste makroforhold som har nåværende og fremtidig betydning for bedriftens posisjon og hvilke trusler og muligheter omgivelsene gir bedriften. Dette vil gi bedriften viktig innsikt for strategiske veivalg man bør forholde seg til, noe som vil bli nyttig når man skal velge seg ut et marked man ønsker å internasjonalisere seg til.

En PESTEL-analyse omfatter analyse av de politiske (political), økonomiske (economic), sosial (social), teknologiske (technological), miljømessige (environmental) og rettslige (legal) faktorene i samfunnet som kan påvirke bransjen bedriften opererer i (Kotler and Keller, 2021).

**De politiske og rettslige faktorene** går på sett og vis inn i hverandre. Faktorene innebærer rammebetingelser/lover myndighetene setter for å ta vare på næringslivsinteresser (Bruin, 2016a).

**De økonomiske faktorene** innebærer analyse av den økonomiske statusen i det området bedriften opererer i (Bruin, 2016a).

**De sosiale faktorene** innebærer analyse av de menneskelige faktorene som vil styre etterspørselen etter produktet eller tjenesten bedriften selger (Bruin, 2016a).

**De teknologiske faktorene** innebærer innovasjon som påvirker bedriften på en eller annen måte. Det kan være innovasjon bedriften kan utnytte eller innovasjon som er en trussel mot bedriften hvis det eksempelvis skulle oppstå substitutter (Bruin, 2016a).

**De miljømessige faktorene** er miljøfaktorer som påvirker hvordan bedriften må forholde seg til miljøaspektene som skjer om i verden. Det kan være aspekter som avfallshåndtering, global oppvarming og miljøreguleringer fra myndighetene (Corporate Finance Institute, n.d.-b). Figur 2.4 viser eksempler på ulike makrofaktorer som kan påvirke bedriften innenfor hver enkelt av aspektene i PESTEL (Bruin, 2016a).

**Figure 2.4:** PESTEL-analyse (Bruin, 2016a)

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Government policy</li> <li>- Political stability</li> <li>- Corruption</li> <li>- Foreign trade policy</li> <li>- Tax policy</li> <li>- Labour law</li> <li>- Trade restrictions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economic growth</li> <li>- Exchange rates</li> <li>- Interest rates</li> <li>- Inflation rates</li> <li>- Disposable income</li> <li>- Unemployment rates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Population growth rate</li> <li>- Age distribution</li> <li>- Career attitudes</li> <li>- Safety emphasis</li> <li>- Health consciousness</li> <li>- Lifestyle attitudes</li> <li>- Cultural barriers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technology incentives</li> <li>- Level of innovation</li> <li>- Automation</li> <li>- R&amp;D activity</li> <li>- Technological change</li> <li>- Technological awareness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weather</li> <li>- Climate</li> <li>- Environmental policies</li> <li>- Climate change</li> <li>- Pressures from NGO's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discrimination laws</li> <li>- Antitrust laws</li> <li>- Employment laws</li> <li>- Consumer protection laws</li> <li>- Copyright and patent laws</li> <li>- Health and safety laws</li> </ul>

### 2.3.2 Filter 2

I steg to så analyserer man nærmere variablene som sier noe om hvor stort markedet vil være for produktet og lignende produkter. Dette er faktorer som må være til stede for at produktet skal lykkes i markedet det skal selges i (Jeannet and Hennessey, 1992). Analysen foregår ved å se på trender for lignende produkter og produkter som kan sees i sammenheng med produktet. Her vil man også se på den økonomiske utviklingen i landet og hvilke toll og avgiftskrav som gjelder.

### 2.3.3 Filter 3

Etter at man har analysert makrofaktorer, så skal det i steg 3 filtreres ut land på bakgrunn av mikrofaktorer (Jeannet and Hennessey, 1992). En slik analyse kan gjennomføres ved å analysere Porters fem krafts modell 2.5. Her ser man på konkurrenter, hvor lett det er å entre markedet og potensialet til å generere profit (Sander, 2021). Analysen kan være detaljert, da man før denne fasen allerede har filtrert ut mesteparten av markedene som ikke er aktuelle.

## Mikroanalyse

En mikroanalyse er en analyse av faktorer som befinner seg nær verdikjeden til en organisasjon som har en direkte innvirkning på forretningsdriften (Jeannet and Hennessey, 1992).

Ved bruk av Porter's fem krafts modell (se figur 2.5), vil man i større grad kunne identifisere mikrofaktorene til bedriften.

*Marked- og segmentstørrelse:* Om et segment/marked er i en vekstfase eller i en nedgangsfase vil være essensielt å vurdere før man skal innta et marked. Om kostnadsinntjeningen og lønnsomheten er høy på lang sikt vil det potensielt være verdifullt å innta markedet, men følgende punkter under må også være godt tilrettelagt for at et marked/segment skal være attraktivt (Sander, 2021).

*Rivalisering og eksisterende konkurranse:* Selv om et marked er i en vekstfase vil det ikke nødvendigvis være attraktivt hvis det befinner seg mange aggressive og sterke konkurrenter der fra før. Om det er mange konkurrenter kan det by på problemer i form av priskriger, dyre reklamekampanjer, nye og bedre produkter fra konkurrenter og trusler fra substituttprodukter. Det vil da kunne bli veldig kostbart å kunne konkurrere i markedet og markedsføring vil bli mye dyrere (Sander, 2021).

*Trussel fra mulige nyetableringer:* Selv om det er lite konkurranse i markedet så vil det alltid være en trussel for at nye konkurrenter kan etablere seg. Risiko kan variere fra bransje til bransje og vil avhenge av etableringshindringene for markedet. Dette er noe man selv må vurdere, om man ikke allerede har etablert et fotfeste i markedet (Sander, 2021).

*Trussel fra substituttprodukter:* En annen trussel som kan definere om et marked/segment er lite attraktivt innebærer hvor mange substituttprodukter som finnes i det aktuelle markedet eller hvor stor sannsynligheten er for at det kan komme substituttprodukter i fremtiden. Med mange substituttprodukter vil konkurransen øke, lønnsomheten bli mindre og det kan potensielt føre til at produktet ditt ikke blir valgt fordi kunden velger et substituttprodukt (Sander, 2021).

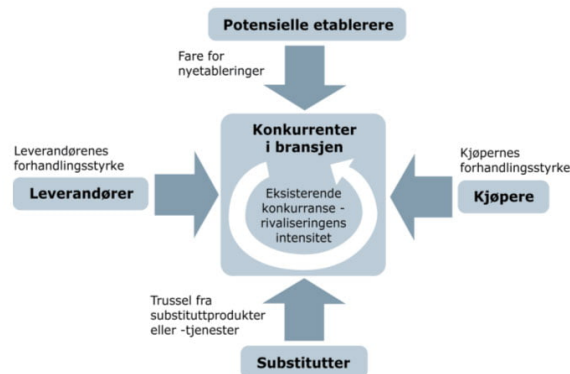
*Kundens -og leverandørens makt:* Kunden og leverandøren er også en trussel mot hvor attraktivt markedet er. Om disse partene har mye forhandlingsmakt vil de kunne ha stor innflytelse på faktorer som pris, kvalitet og service (Sander, 2021). Se figur 2.5 for nærmere beskrivelse av Porter's fem krefter.

*Barrierer og risiko:* Andre barrierer man må kartlegge og som kan forhindre ekspansjon til et utenlandsk marked er *mangel på kapital, begrenset kunnskap, mangel på kontakter og forbindelser i det nye markedet, språkbarrierer og mangel på distribusjonskanaler*. I tillegg kan det foreligge en risiko gjennom *politisk risiko* i form av korrupsjon, politisk ustabilitet, krig, o.l. Det kan også forekomme *kommersiell risiko* ved at motparten ikke klarer å betale



tilbake det den skylder bedriften (Bruin, 2016b).

**Figure 2.5:** Porter's femkrafts modell (Sander, 2021)



#### 2.3.4 Filter 4

I den siste fasen av screeningprosessen skal man evaluere og rangere de ulike landene man har kommet frem til. Dette skal baseres på ressursene man har tilgjengelig og hvilke mål og strategier man har (Jeannet and Hennessey, 1992).

Når en bedrift skal gjennom de forskjellige stegene, kan man bruke flere teknikker. Den enkleste metoden å bruke er å liste opp utvalgsriteriene i hvert steg. Man lager minimumskriterier for markedene, mens man jobber seg gjennom stegene. Man får dermed en liste med de markedene som er kvalifisert for hvert steg, slik at man til slutt ender opp med de ønskede markedene etter at det siste filteret er passert (Jeannet and Hennessey, 1992). Det er viktig å huske på at man ikke må se helt bort ifra de markedene som ikke har passert filteret, da makroomgivelser stadig er i endring. Valg av marked kan enten være bredt og man kan fokusere på flere forskjellige land samtidig, eller så kan man snevre de ønskede markedene inn til spesifikke områder innenfor landegrensene. Selskap med god økonomi og god tilgang på ressurser vil kunne angripe et bredere marked, og dermed tilegne seg større erfaring og flere markedsandeler. For mindre selskap vil det være smartere å snevre seg inn på de markedene som vil gi størst lønnsomhet (Jeannet and Hennessey, 1992).

Når man har gjort en analyse av alle filterene, så er det mulig å se på forskjeller og likheter mellom markedene man har valgt seg ut. Man kan dermed fordele markedene inn i forskjellige cluster basert på faktorene man har analysert. Videre kan man gå frem med forskjellige inngangsstrategier for de ulike clustergruppene. Dette er hensiktsmessig for å øke muligheten til å finne de riktige strategiene for de riktige markedene (Chu, n.d.).

### 2.3.5 Antall markeder bedriften skal inn på

Til slutt må bedriften bestemme seg for hvor mange land som skal entres og hvor raskt man skal ekspandere. Det er to typiske strategier Kotler beskriver når en bedrift skal inn på et marked, *fossefallmetoden* og *spredermetoden* (Kotler and Keller, 2021).

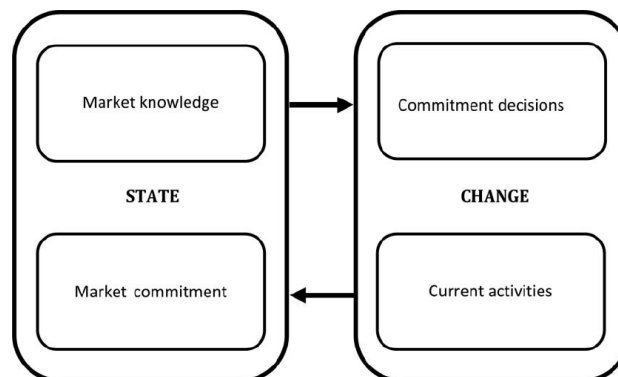
*Fossefallmetoden*: ”En bedrift etablerer seg gradvis i ett og ett land.”

*Spredermetoden*: ”Der foretaket går inn i mange land samtidig.” (Kotler and Keller, 2021).

## 2.4 Uppsala internasjoniseringsmodell

Det ble i 1970 utarbeidet en modell av svenske forskere for hvordan en bedrift skal velge marked ved internasjonisering. Forskningen resulterte i Uppsala-modellen også kalt ”the stage model” (Jeannet and Hennessey, 1992). Modellen tar utgangspunkt i bedrifters tankegang når de skal ekspandere internasjonalt. Observasjonene fra det svenske markedet viste at bedrifter ofte går forsiktig frem i de nye markedene. Dette skjer fordi de har lite kunnskap om markedene, slik at det innebærer en stor risiko å gå inn for tungt. Studiene viste også at bedriftene har en tendens til å fokusere på markedene som har psykiske likheter og er geografisk i nærheten, da disse markedene oppfattes som enklere å forstå seg på og innebærer mindre usikkerhet (Hollensen, 2020). Modellen forklarer fire steg som bedrifter følger ved internasjonisering, hvor hvert steg gradvis viser mer involvering. Bedriftene tar videre med seg erfaringene de gjør, for så å gradvis ekspandere markedet sitt (Hollensen, 2020). Dette fører til at bedrifter gradvis klarer å ta over markeder, da de opparbeider seg mer erfaring for hvert marked de trer inn i.

**Figure 2.6:** Uppsala - internasjoniseringsmodell (Johanson and Vahlne, 1977)

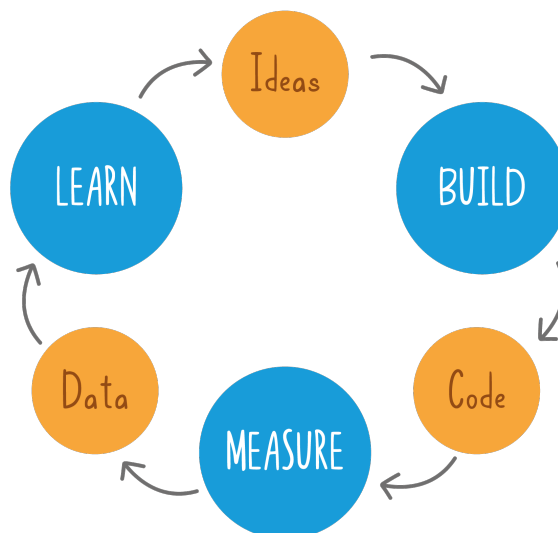


## 2.5 Lean startup

Lean startup er en metodikk utviklet av entreprenøren Eric Ries i 2008 på bakgrunn av hans erfaring. Metodikken brukes til å etablere et nytt selskap eller introdusere et nytt produkt/tjeneste hos et eksisterende selskap (Ries, 2011). Metoden innebærer å eliminere unødvendige praksiser og heller øke verdiproduiserende praksiser i de tidligste fasene av utviklingen. Slik kan selskapet ha en bedre sjanse til å lykkes uten å hente inn store mengder ekstern finansiering og bruke lang tid på forretningsplaner eller på utvikling av et komplett produkt (Ries, 2011). Når en entreprenør følger Lean startup metodikken handler det om å teste sine strategier gjennom å engasjere potensielle interessenter slik at man kan skaffe seg innsikt i deres meninger om produktets egenskaper og priser (Ries, 2011). Dette vil også bidra til at man velger den riktige måten å distribuere og markedsføre produktet sitt.

Forskjellen mellom tradisjonell business og Lean startup ligger i at Lean startup metoden vektlegger eksperimentering som mye mer verdifullt enn detaljert planlegging. Utvikling av en femårig forretningsplan bygges rundt mange ukjente aspekter som fører til overflødig bruk av tid og ressurser og som ikke tar nok hensyn til kunders reaksjon på produktet. Dette fører til bortkastet bruk av tid på en strategi som senere må endres eller forkastes (Kenton, 2021).

**Figure 2.7:** *Lean Startup syklusen (Jimeno, 2021)*



## 2.6 Business to consumer (B2C) & business to business (B2B)

Når man skal markedsføre og selge et produkt i et nytt land vil det være svært viktig for bedriften å kunne forstå atferden hos en potensiell kjøper. Bedriften vil dermed være i bedre stand til å markedsføre seg og selge et produkt ved å ta hensyn til målgruppen og deres behov. Etter at en forbruker har kjøpt et produkt fra bedriften vil det være viktig å undersøke hvordan atferden til forbrukeren er etter kjøpet. Med den informasjonen man tilegner seg kan man gjøre justeringer og forbedringer på produktet. Slik kan man dekke de framtidige kjøpernes behov på bakgrunn av erfaringene og tilbakemeldingene man tilegner seg.

En bedrift har muligheten til å selge produktet sitt på to forskjellige markeder; **forbrukermarkedet** og **bedriftsmarkedet**. Hvem som er kunden, hvor mange som er innblandet i kjøpsprosessen og hvordan atferden til kunden vil avhenge av hvilket marked man selger til (Kotler and Keller, 2021).

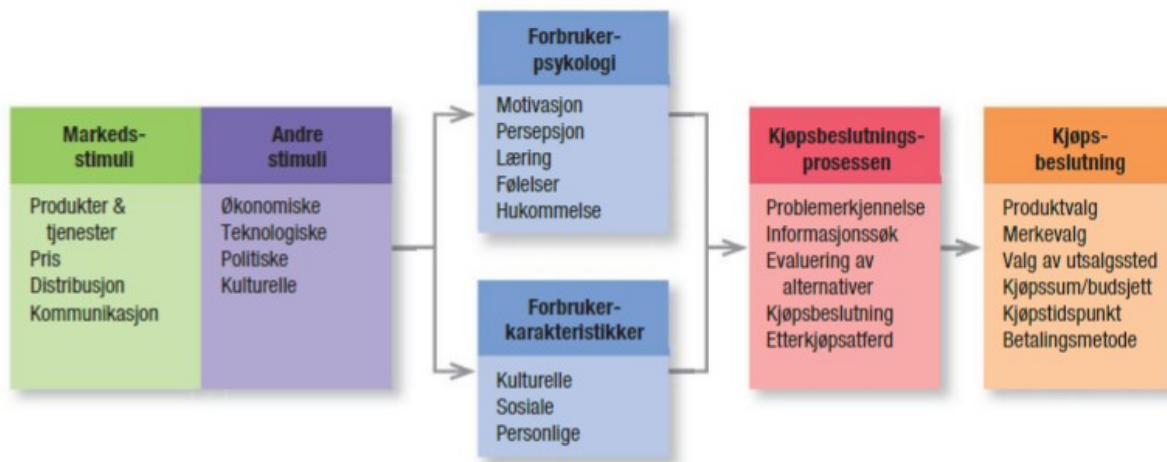
### 2.6.1 Forbrukermarkedet

I forbrukermarkedet er det vanligvis en privatperson som tar valget om å kjøpe et produkt eller ikke. Før personen har tatt valget om å kjøpe produktet vil forbrukeren bli påvirket av ekstern og intern stimuli som vil bli bearbeidet og bli omgjort til en beslutning om å enten kjøpe eller ikke kjøpe produktet. Modellen til Kotler og Keller (figur 2.8) viser stimuli en forbruker kan bli utsatt for før vedkommede velger å kjøpe et produkt (Kotler and Keller, 2021).

**Markedsstimuli** er stimuli som kommer i form av Porters fire P'er (Porter, 1985), produkt, pris, plass og promotering. Dette vil bli nærmere forklart under punkt 2.9.

**Andre stimuli** er ekstern påvirkning som kommer utenfra gjennom omgivelsene. De fire hovedfaktorene som kommer utenfra og påvirker en forbrukerbeslutning er *de kulturelle, de sosiale, de personlige og de psykologiske*. Figur 2.8 til Kotler forklarer alle faktorene en kunde blir utsatt for nærmere (Kotler and Keller, 2021).

Figure 2.8: Forbrukeradferds-modell oversatt (Kotler and Keller, 2021)



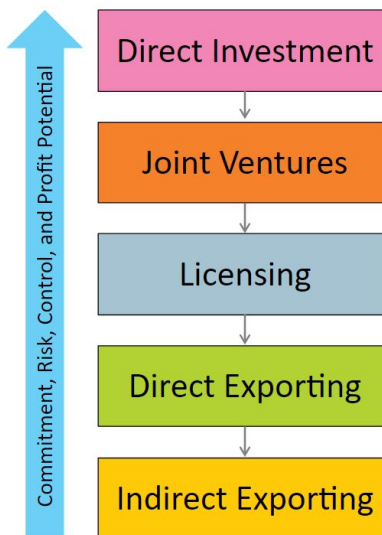
### 2.6.2 Bedriftsmarkedet

I bedriftsmarkedet vil handelen til kunden i utgangspunktet være for egen kommersiell vinning. Det vil si at kunde (virksomheten) anskaffer seg varer eller tjenester fra en annen virksomhet, for så å distribuere det videre til sine egne kunder. Når man skal selge og markedsføre seg i bedriftsmarkedet beskriver Kotler og Keller at det er mange forskjeller bedriften må være klar over når man skal selge på bedriftsmarkedet (Kotler and Keller, 2021).

Kotler og Keller beskriver blant annet at det er langt færre kunder man selger til i bedriftsmarkedet. Innkjøpene er profesjonelle og forhandlingene foregår over flere profesjonelle salgsmøter der mange mennesker ofte er involvert i innkjøpet hos begge parter. Salget ender med at begge parter blir enige om betingelser, priser, retningslinjer og krav til innkjøp. Det kan ofte være tidkrevende å komme til enighet om en avtale der begge parter er fornøyde (Kotler and Keller, 2021).

## 2.7 Valg av tilnærming til inngangsstrategi

Når en bedrift har besluttet å satse internasjonalt må den videre bestemme seg for hvilken strategi den ønsker å ta i bruk. Dette vil bli avgjørende for bedriftens suksess internasjonalt. De strategiene Kotler og Keller presiserer er *indirekte eksport*, *direkte eksport*, *lisensavtale*, *joint venture* og *direkte investering* (Kotler and Keller, 2021).

**Figure 2.9:** Fem måter å gå inn i utenlandske markeder på (Kotler and Keller, 2021)

### 2.7.1 Direkte og indirekte eksport

*Direkte eksport:* innebærer at bedriften velger å håndtere alle eksportaktiviteter selv.

*Indirekte eksport:* Bedriften velger å eksportere varer via et mellomledd. Mellomleddet kan bestå av en *eksportøragent* som finner kjøpere og forhandler med utenlandske aktører mot provisjon, eller gjennom en *samvirkeorganisasjon* som gjennomfører eksportaktiviteter for flere bedrifter eller en *eksportrådgiver/eksportkonsulent* som tar på seg ansvaret for eksportaktivitetene til bedriften mot betaling (Kotler and Keller, 2021). En agent tar ikke på seg noe ansvar ved å kjøpe inn varer fra eksportøren, men henter kun inn ordre fra kundene og overleverer disse til eksportøren. En fordel med å ta i bruk agenter er at disse har gode kunnskaper om de lokale markedene. Innovasjon Norge kan i noen tilfeller tilby bedrifter veiledning og hjelp for å nå ut til nye markeder (Innovasjon Norge, 2021).

*Indirekte eksport gjennom distributør:* Bedriften eksporterer gjennom en distributør som mellomledd. Distributøren kjøper inn varer fra eksportøren, for så å videreselge varene i sitt område eller for de merkevarene de besitter. Varene kan selges i distributørens navn og det er vanlig at distributøren holder varelageret selv. Det finnes mange forskjellige distributøravtaler man kan gjøre, og det er viktig at man er klar på hva slags avtale man gjør, fordi rollefordeling og ansvarsoppgaver er forskjellig for de ulike avtalene (Innovasjon Norge, 2018).

### 2.7.2 Lisensavtale

*Lisensavtale* innebærer at en bedrift overfører rettigheter til en utenlandsk bedrift som kan benytte selskapets patenter, produksjonsprosess, produksjonshemmeligheter, ekspertise, teknologi og varemerke i en gitt tidsperiode man har blitt enig om mot en lisensavgift eller en annen form for betaling (Roos et al., 2021).

Fordelen med en lisensavtale er at man ikke trenger å gjøre noen store investeringer, noe som betyr at det kan være nyttig dersom man skal etablere seg i ustabile markeder fordi den utenlandske bedriften står for alt ansvar. På en annen side så kan man bygge seg opp en konkurrent overtid ved at lisenstakeren lykkes meget bra og ønsker å fortsette å drive lignende virksomhet i området. I tillegg vil man gå glipp av en god del fortjeneste som vil gå til lisenstakeren (Kotler and Keller, 2021). Vanlige lisensavtaler en bedrift kan inngå er *administrasjonsavtaler*, *kontraksproduksjon* eller *franchising*.

### 2.7.3 Joint venture

*Joint venture* innebærer at man inngår en økonomisk samarbeidsavtale med lokale investorer, der begge parter legger inn like store midler og jobber sammen i den daglige driften. Fordelen med et joint venture kan være at det utenlandske foretaket mangler økonomiske, fysiske eller administrative ressurser for å kunne drive virksomheten sin i det nye markedet eller at myndighetene i det fremmede landet krever eierskap for at bedriften skal få etablere seg i landet (Kotler and Keller, 2021). Ulempen med en slik avtale kan være uenigheter om investeringer, markedsføring, strategier eller lignende, og det vil også føre til lavere fortjeneste da denne vil deles med den andre parten.

### 2.7.4 Direkte investering

En annen form for inngangsstrategi som er meget omfattende er *direkte eierskap*. Det vil si at bedriften velger å kjøpe opp en hel eller deler av en lokal bedrift som er godt etablert. I noen tilfeller også for å etablere egne produksjons- eller tjenestefasiliteter (Kotler and Keller, 2021).

Fordelen med en direkte investering er at man oppnår kostnadsbesparelser i land med billigere arbeidskraft, besparelser på frakt og man får tilgang på billigere råvarer. Videre vil man styrke sitt varemerke både i opprinnelseslandet og i etableringslandet ved at man skaper nye arbeidsplasser. Det vil også i større grad føre til sterkere relasjoner i etableringslandet

med kunder, partnere, leverandører, myndigheter og distributører. Dette er ofte essensielt for å få bedre kjennskap til omgivelsene i etableringslandet, noe som vil gjøre det lettere å tilpasse produktet/tjenesten man leverer. Man vil ha full kontroll over investeringer for produksjon og markedsføring.

Potensielle utfordringer ved direkte eierskap kan være at de eksterne omgivelsefaktorene er forskjellig fra hjemlandet og som kan skape utfordringer som valutaendringer, ikke-konvertibel valuta, endringer i lover og regler og lignende (Kotler and Keller, 2021).

## **E-Commerce**

Salg gjennom nett øker for hvert år. Fra et totalmarked på 1,2 milliarder dollar i verden i 2014 har det økt til et totalmarked på 4,9 milliarder dollar i 2021 (Chevalier, 2022). Nettsalg kan foregå på flere ulike måter. Mange bedrifter setter opp sine egne nettsider, hvor de selger produktene sine gjennom en egen nettbutikk. Dette gir bedriftene mulighet til å velge selv hvordan produktet skal markedsføres, og man kan sette opp sine egne kampanjer basert på sine egne premisser (One, n.d.). For mindre og ukjente bedrifter så vil det midlertidig være begrenset hvor mange man kan nå ut til med begrensede ressurser. Mange bedrifter inngår derfor samarbeid med større kjeder, som kan selge produktene for dem. (SamaGame, 2022) Disse har gjerne allerede et etablert marked med store markedsandeler. Et eksempel på dette, er Amazon som er en ledende aktør på det globale nettmarkedet. Mange velger å selge produktene sine gjennom tjenester som denne (Chevalier, 2021a).

## **2.8 SMART-consept**

SMART-konsept, også kalt SMART-mål er et begrep som for første gang ble brukt i 1981 av George T. Doran. Begrepet brukes som et akronym for hvordan man skal sette seg mål (MindTools, 2016). SMART-målene skal sørge for at man vurderer alle faktorer som spiller en rolle når man setter seg mål. Det å sette seg gode og oppnåelige mål vil gi bedriften en retning og fokus og vil skape motivasjon og moment for jobbing. Målene skal settes på bakgrunn av det ønskede sluttresultatet bedriften ønsker i fremtidig tilstand (Deckers, 2018).



Begrepet **S.M.A.R.T** står for:

1. Spesifikk. Her må man stille seg; Hva er det man prøver å gjøre? Hvem skal være involvert? Hvorfor prøver du å gjøre dette? Hvor foregår det du prøver å gjøre? Når skal du gjøre det? Det handler om gi et klart bilde og sørge for at noen er ansvarlige.
2. Målbart. Her må man vurdere følgende: Hvordan vil du måle det du gjør? Hvordan vil du vurdere din prestasjon underveis og til slutt?
3. Oppnåelig (Achievable). Her må man stille seg følgende spørsmål: Kan man nå målet med de ressursene man har? Hvis ikke, hva kan man gjøre for å anskaffe seg disse?
4. Realistisk. Her handler det om å vurdere om man faktisk klarer å nå målene man setter seg knyttet til de ressursene man har. Hvis målet ikke er realistisk, hva må du gjøre for å få det til? Er det behov for å revurdere målet? Om man har mål som ikke er realistisk, vil ikke målet ha noen bestemt effekt.
5. Tidsbestemt. Dette punktet handler om å sette seg en tidsramme for når man skal ha nådd målene. Dette vil føre til at bedriften har en retning å gå etter og det vil gi press og motivasjon for å nå målene innen den gitte tiden.

Når man setter seg mål burde man begynne arbeidet bakfra (Deckers, 2018). Man begynner med det endelige målet og man planlegger så bakover for å lage en disposisjon. Planlegging bakover gir innblikk i det store bildet og hjelper til med å identifisere alt som må gjøres. Da får man bedre innblikk i eksempelvis logistikk, transport, produksjon, kjøp, interessenter, budsjetter og reklameplaner (Deckers, 2018).

## 2.9 Marketing mix

Etter at man har analysert markedsmuligheter og valgt marked, må man utarbeide et internasjonalt markedsføringsprogram. Dette markedsføringsprogrammet skal ikke bare ta for seg de generelle planene, men skal også inneholde taktikker, markedsførings- og posisjoneringsstrategier. Dette innebærer beslutninger om kostnader til markedsføring, marketing mix (sammensetning av konkurransemidlene) og budsjettfordeling (Kotler and Keller, 2021).

På grunn av forskjeller i karakteristikker på tvers av landegrensler må bedrifter i de aller fleste markeder tilpasse fremgangsmåtene og utarbeide en egen marketing mix for det nye landet i forhold til den markedsmixen de har i opprinnelseslandet.

Kotler definerer marketing mix som: ”Betegnelsen for sammensetningen av konkurransemidlene bedriften bruker for å oppnå målsettingene i utvalgte markeder” (Kotler and Keller, 2021).

Markedsføringsmixen ble for første gang introdusert av E. Jerome McCarthy i 1960 (Yudelson, 1991), som ble kalt for de fire P’er: Produkt, pris, promotering og sted. Dette er et rammeverk for å lage en god markedsplan og forbedre driftresultatet ved å finne den optimale sammensetningen av konkurransemidler.

**Produkt:** Den verdien bedriften leverer, enten ett produkt eller en tjeneste. Det handler ikke bare om selve produktet, men alle aspekter som design, volum, merkenavn osv. Alle disse elementene påvirker den oppfattede verdien, noe som gjør det mulig for bedrifter å prise det lønnsomt og riktig. Det påvirker også de andre aspektene som produktplassering og annonser (Corporate Finance Institute, n.d.-a).

**Pris:** Innebærer hvor mye man tar betalt for produktet/tjenesten og hvordan dette påvirker måten kundene ser på merkevaren. Prisen påvirker salgsvolumet og fortjenesten. Eterspørsel, kostnader, prisene til konkurrenter og offentlige reguleringer er avgjørende faktorer som bestemmer prissettingen (Corporate Finance Institute, n.d.-a).

**Promotering:** Innebærer å spre bevissthet om produktet eller tjenesten bedriften tilbyr. Påvirkning involverer beslutninger knyttet til reklame, salgstyrke, direkte markedsføring, PR, reklamebudsjetter osv. Hovedmålet med promotering er å spre bevissthet om produktet og tjenestene som tilbys av et selskap (Corporate Finance Institute, n.d.-a).

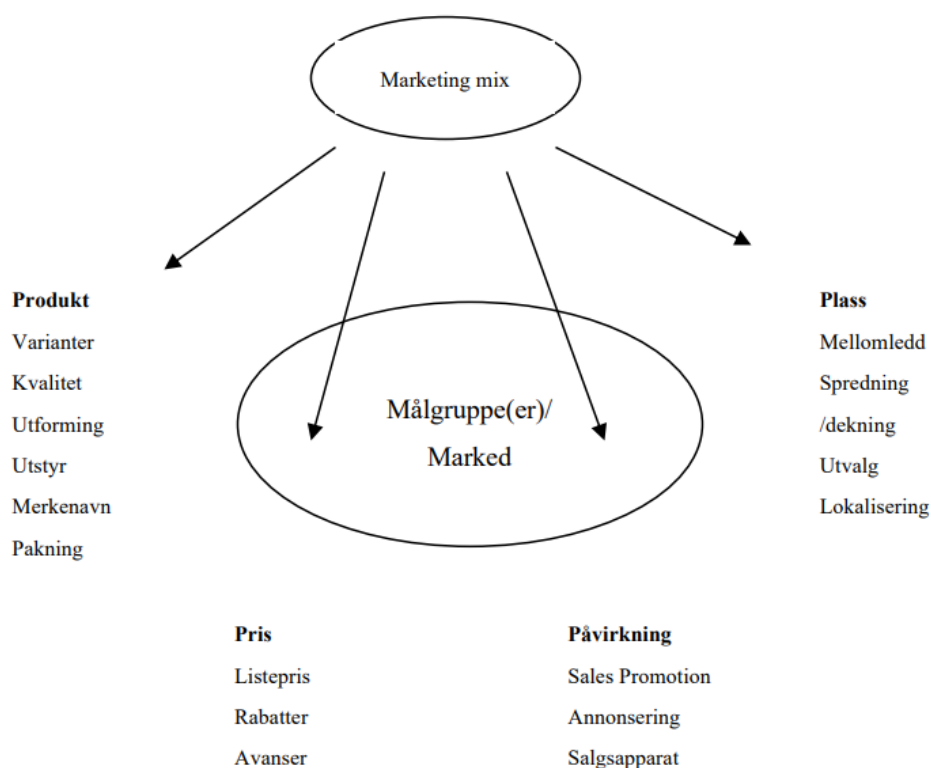
**Plassering:** Innebærer stedet hvor produktene skal gjøres tilgjengelig for salg. Det gjelder blant annet beslutninger om plassering, distribusjonskanaler og hvilken tid produktet kan handles (Corporate Finance Institute, n.d.-a).

I nyere tid har det blitt mer og mer vanlig å inkludere personalet inn i produktmixen.

Personal: Innebærer service, kommunikasjon og holdninger. Kundeservice står ikke bare for salg, men er med på å øke kundebasen, opprettholde god omtale og beholde tidligere kunder (Corporate Finance Institute, n.d.-a).

Samspeillet mellom alle disse faktorene er viktig. Alle disse elementene bygger på hverandre og som vil danne en bestemt posisjon i markedet for bedriften. Det å ha en god sammensetning av McCarthy's konkurransemidler vil gi bedriften en betydelig fordel i markedet og gi økt lønnsomhet i markedet man skal operere i.

**Figure 2.10:** Markeds mixen til McCarthy (Carniel, 2019)



## 3 Beskrivelse av Skijack AS

### 3.1 Om bedriften

Skijack AS ble startet opp i 2014 av Erlend Einarsen. Fra før av har Einarsen 30 års erfaring som selvstendig næringsdrivende gjennom oppstart av egen barnehage og Quietpod (Quietpod, 2022). Ideen til Skijack oppsto på bakgrunn av irritasjon med liten lagringsplass og mange skipar i boden. Einarsen gikk derfor til innkjøp av et bilutstyrsoppheng som fungerte til å henge skiene på. Dette førte til at han startet prosessen med å designe sitt eget oppheng som skulle fungere for alle som hadde behov for å bedre utnyttelsen av plassen i boden sin (Einarsen, 2022). Dette resulterte i oppstarten av Skijack AS. Bedriften har som formål å drive med utvikling, produksjon og salg av produkter til sportsindustrien eller eierandeler i selskaper som direkte eller indirekte utvikler, produserer og selger produkter til sportsindustrien (Brønnøysundregisteret, 2019). De siste syv årene har Skijack i hovedsak basert seg på hovedproduktet sitt Skijack veggfeste.

Salget begynte gjennom egen nettside i 2015, og på tross av lite markedsføring så tok salget seg kraftig opp. Etter at salget tok seg opp tok Skijack et strategisk valg om å kontakte sportskjeder i Norge til å drive salg for dem. Dette har resultert i betydelige samarbeid med sportskjeder rundt om i Norge og etterhvert Sverige. Det er hovedsakelig XXL og Fjellsport som har stått for det meste av salget. I 2020 solgte Skijack nesten 11 000 enheter i Norge og over 2000 enheter i Danmark og Sverige (Einarsen, 2022). Dette ga driftsinntekter på 2,4 millioner kroner for 2020 (Brønnøysundregisteret, 2022). Dette økte til 15500 solgte enheter i 2021, hvorav 12 000 ble solgt gjennom netthandel.

#### 3.1.1 Produktbeskrivelse

Produktets mål er å gi brukeren plassbesparelse og holde orden der brukeren oppbevarer langrenn- og alpinski.

Produktene Skijack ønsker å ta med seg i den internasjonale skaleringen er:

#### **Skijack veggfeste:**

Plassbesparende skiopphengssystem for langrenn og alpint.

Skijack veggfeste er en norskutviklet kombinert ski- og stavopphenger med plass for opptil 6 par racingski eller 2-3 par slalomski med tilhørende staver (Skijack, n.d.). Skijack veggfeste er også designet for å festes på utsiden av hytteveggen for bruk mellom skiturene. Produktet koster i dag 429 kr i deres nettbutikk.

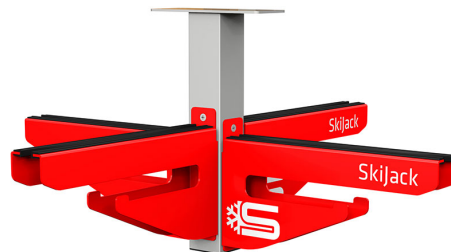
**Figure 3.1:** Skiopphengsystem for langrenn og alpint (Skijack, n.d.)



#### Takfeste:

Et eget takfeste kan kjøpes til med plass til opptil 4 stk Skijack veggfester for optimal utnyttelse av taket i boden eller bjelkelaget i garasjen. Produktet koster i dag 349 kr i deres nettbutikk.

**Figure 3.2:** Takfeste (Skijack, n.d.)



Skijack selger også et par tilleggsprodukter som vi ikke skal fokusere på da de ikke er med i planene for skaleringsprosessen. Einarsen begrunner dette med at disse produktene ikke har fått fotfeste i det norske markedet enda (Einarsen, 2022).

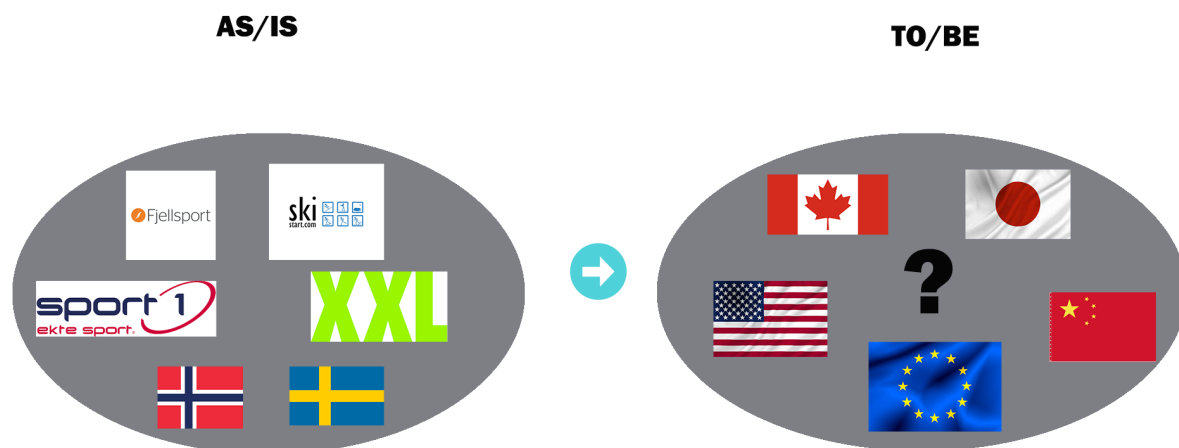
### 3.1.2 Målgruppe

Skijacks målgruppe er først og fremst privatpersoner med behov for lagring av skiutstyr. Da produktet er et produkt som skal være enkelt å montere og bruke kan produktet settes opp og brukes mange steder. Personer som er etablert med familie, har vist seg å være den største målgruppen da de trolig har en betydelig mengde ski de har behov for å ha orden på. Produktet har vist seg som et godt og billig alternativ til mer omfattende systemer. Skijack har midlertid også vist seg nyttig for butikker og skianlegg som har behov for lagring av et stort antall ski som brukes hyppig.

### 3.1.3 Samarbeidspartnere

Skijack samarbeider i dag med et stort utvalg aktører i Norge og Sverige, samt et mindre utvalg bedrifter i utlandet. XXL og Fjellsport står for de største markedsandelene i Norge på nett. I 2020 sto disse for 70 prosent av det totale salget på 16 000 enheter. I tillegg så selges produktene i varehus hos XXL og i et betydelig antall Sport 1 butikker. I Sverige så er det XXL og Skistart som står for det største salget. Salget har vist seg å være klart størst gjennom salg i nettbutikken deres. XXL har også et mindre utvalg varehus i Finland og Østerrike, hvor Skijack også selges (Sportbransjeforening, 2018; Ulveseth, 2016).

**Figure 3.3:** AS/IS - TO/BE modell (eget arbeid)



### 3.1.4 Distribusjon og økonomisk situasjon

Dagens distribusjon foregår hovedsakelig gjennom samarbeid med sportskjeder som kjøper inn partier med varer, som de har i sin egen lagerbeholdning. For de store aktørene så benyttes det forhåndsinnkjøp før sesongstart i august med supplering utover i sesongen. De mindre partnerene bestiller fortløpende etter etterspørsel. I tillegg til distribusjon gjennom sportskjeder har Skijack fortsatt en aktiv nettbutikk hvor det selges sporadisk.

Skijack har tidligere prøvd å selge gjennom distributører som har fått enerett på et helt marked i utlandet. Dette fungerte ikke som ønsket, og samarbeidet ble dermed avsluttet.

Einarsen uttaler at Skijacks økonomiske situasjon i dag er relativt god. Fjortåret var preget av prisoppganger på produksjon. Dette førte til at marginene gikk ned, da prisene til kjedene med forhåndssalg allerede var låst. Han uttaler videre at han må øke prisene til neste sesong.

### 3.1.5 Fremtidige planer

Skijack har to spesifikke planer for de neste fem årene i tillegg til å opprettholde markedssandelene i Norge. Det er å etablere seg i det internasjonale markedet og utvikle en ny type skibag. Øverst på prioriteringslisten er etableringen i det internasjonale markedet. Skijack ønsker å utnytte mulighetene i det internasjonale markedet, da Norge og Sverige kun står for en liten del av det internasjonale skimarkedet. Skijack vil derfor finne den beste strategien for å oppnå de samme markedssandelene internasjonalt som de har opparbeidet seg i Norge.

## 4 Metode

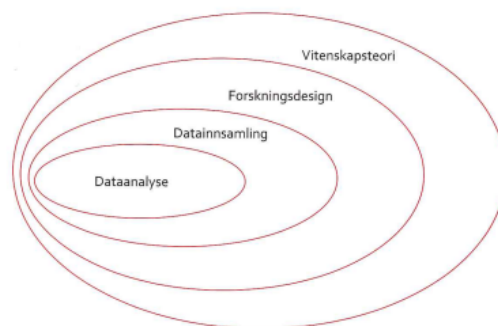
### 4.1 Introduksjon til vitenskapelig metode

Vitenskapelig metode og *empirisk forskning* innebærer ”forskning som bygger på vitenskapelige undersøkelser av virkeligheten, iakttagelser og eksperiment og derav de erfaringer som er gjort” (Johannessen et al., 2004). For å kunne besvare problemstillingen på en best mulig måte er det hensiktsmessig å foreta en rekke valg i tilknytting til vitenskapsteoretisk utgangspunkt. For å kunne gjennomføre *empirisk forskning* uttrykker Johannessen at man må samle inn, analysere og tolke *data* (Johannessen et al., 2004). Videre beskriver de at det viktigste er å gå fram systematisk, grundig og med åpenhet. Ved bruk av metodisk tilnærming skal det forhindre en subjektiv tilnærming til den innhentede informasjonen/prøvene man har innhentet og for å forhindre å trekke konklusjoner for raskt (Johannessen et al., 2004). Kort fortalt beskriver Ottar Hellevik (Johannessen et al., 2004) vitenskapelig metode som:

*”Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker” (Johannessen et al., 2004)*

Vi skal se nærmere på en rekke spørsmål man må vurdere når det kommer til valg av forskningsdesign, dataanalyse, metodekvalitet, samt etisk forsvarlighet (Busch, 2021).

**Figure 4.1:** *Forskningsløken (Busch, 2021)*





Figur 4.1 Saunders mfl. 2009 i Akademisk skriving (Johannessen et al., 2004) viser hvordan vitenskapsvalgene man tar henger sammen og kan påvirke andre valg. En metode trenger nødvendigvis ikke å passe til alle forskningsundersøkelser. Framgangsmåten vil i stor grad avhenge av oppgavens problemstilling (Nyeng, 2004). Derfor skal vi reflektere over hvorfor vi har valgt de bestemte forskningsdesignene som vi har gjort og hvorfor denne metoden er bedre egnet i tilknytning til studiet enn andre metoder.

## 4.2 Forskningsdesign

Det er sentralt å konkretisere et bestemt forskningsdesign i et casestudie for å sørge for en nøyaktig og effektiv analyse av innhentet data. Casestudiet tar for seg et bredt problem og en casebedrift som ikke har blitt studert i særlig grad i tidligere forskning. Hvis beslutningstakeren i utgangspunktet vet lite om et saksområde, kan det primære målet med en undersøkelse være å utforske temaet nærmere. Det betyr at man ikke kjenner de relevante teoretiske begrepene på området. I en slik situasjon kan bedre innsikt i problemområdet være det viktigste (Gripsrud and Silkoset, 2010). I sammenheng med at caset er relativt ustrukturert og at forskerne ikke besitter den nødvendige kunnskapen har vi konkludert med at et eksplorerende forskningsdesign vil være godt egnet. I tillegg er problemstillingen utforskende ved at man vet lite fra før av om Skijack bør gå internasjonalt, hvilket marked og hvordan de bør gjøre det.

*Eksplorativt design* skal sørge for å gi innsikt og skape forståelse. Man har behov for å utnytte litteraturstudier og god bruk av *sekundærdata*. I tillegg så vil det kreves innsamling av *primærdata*, og de vanligste hovedteknikkene for innsamling av primærdata innefor et eksplorativt design er fokusgrupper og dybdeintervjuer. Forskningsdesignet er fleksibelt, men svakheten ligger i at det kan til dels bli en ustrukturert prosess (Gripsrud and Silkoset, 2010).

## 4.3 Metodevalg for datainnsamling

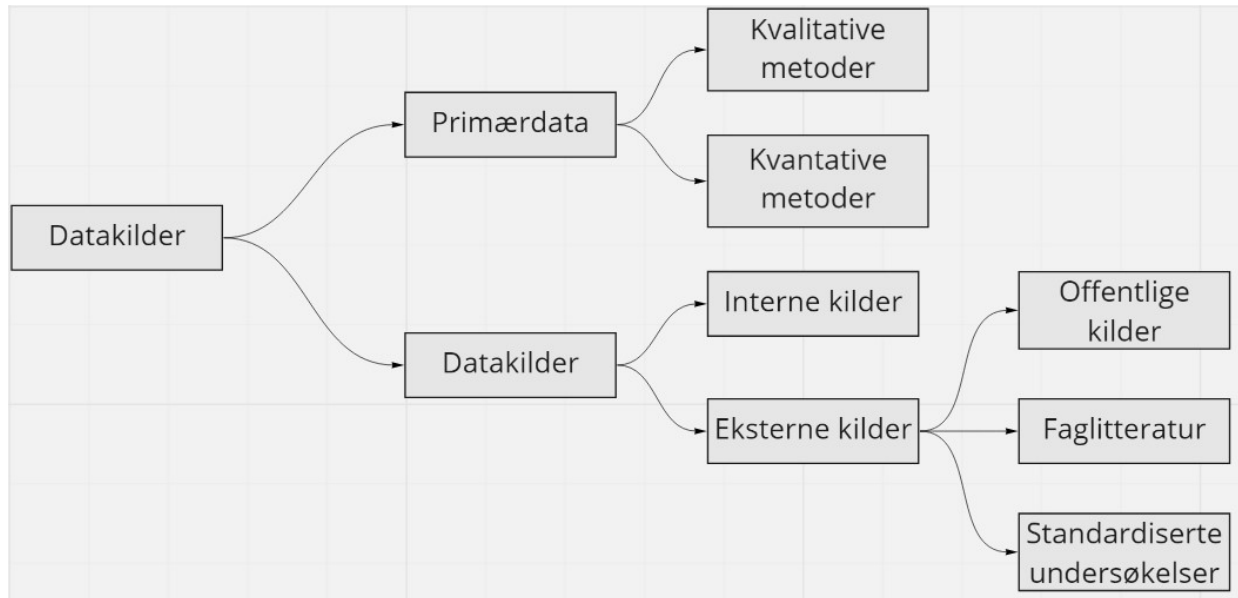
Ved en utforskende problemstilling må man velge en metode som får frem mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om få enheter. Metoden som vil egne seg til en slik tilnærming til innsamling av data er *kvalitative data*. Med utgangspunkt i innsamling av *primærdata* vil kvalitativ metode være et hensiktsmessig valg for forskningsspørsmålet. Vi har derfor valgt å gå for den mest brukte måten å samle inn kvalitativ data på, nemlig i

form av *intervju*. Dette fordi det gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser rundt metodikk tilknyttet problemstillingen vår (Johannessen et al., 2004).

## 4.4 Datainnsamling

Datakilder kan hentes inn på to måter: Primær- og sekundærdata (se figur 4.2).

**Figure 4.2:** Oversikt over datakilder (Kotler and Keller, 2021)



**Sekundærdata** er data som er samlet inn av andre og blitt brukt til et annet formål. Sekundærdata er en effektiv måte å innhente informasjon. Sekundærkilder kan deles inn i to kategorier: *Interne kilder* og *eksterne kilder*.

*Interne kilder* er intern informasjon som er hentet fra casebedriften, i vårt tilfelle Skijack AS. Det er informasjon fra de ansatte eller fra skriftlige og registrerte kilder innad i bedriften (planer og budsjetter, regnskaper, rapporter, salgsartikler, kundestatistikker, osv.).

*Eksterne kilder* er informasjon man innhenter gjennom litteratur som er tilgjengelig gjennom bøker og via internett, annonsemateriale, foredrag, offentlige publikasjoner, osv (Kotler and Keller, 2021).

**Primærdata** er opplysninger som er hentet direkte gjennom en primær kilde og for første gang. Dataen har som hensikt å være spesielt egnet mot denne problemstillingen. Dataen

hentes inn i form av intervjuer, observasjon eller eksperimenter. Ofte er det forbundet problemer med innsamling av primærdata ved at det kan være vanskelig å få tilgang til primære kilder eller at disse ikke ønsker å dele informasjon de innehar. Kotler og Keller beskriver at primærdata er kostnads- og tidkrevende å anskaffe seg, men at i tilfeller hvor man ikke klarer å finne god/relevant nok informasjon via sekundærkilder vil det være nødvendig å anskaffe ekstra informasjon gjennom primærkilder (Kotler and Keller, 2021).

#### 4.4.1 Intervju

Under arbeidet med denne oppgaven har vi som tidligere nevnt valgt ut en kvalitativ tilnærming ved innsamling av primærdata i form av intervju. Grunnet relativt korte tidsrammer vil ikke utvalgsstørrelsen på respondenter være stor i dette casestudiet. Det er fordi det er svært tidkrevende å analysere og anvende data fra mange intervjuobjekter. Ved bruk av dybdeintervju fra gode intervjuobjekter, mener vi det også er mer hensiktsmessig å konsentrere seg om et fåtall respondenter som har mulighet til å gi gode svar. Vi gikk frem ved å sende introduksjonsbrev til en rekke intervjukandidater, der vi fortalte om hvilken problemstilling vi forsøker å besvare og hvilke spørsmål vi ønsket respondenten skulle besvare (Johannessen et al., 2004).

*Gjennomføringen av individuelle intervju:* Intervju av kandidater som oppholder seg i Trondheim blir gjennomført i form av en -til -en situasjon, hvor det er en intervjukandidat som blir stilt spørsmål. I tilfeller der kandidaten ikke oppholder seg i Trondheim vil intervjuet foregå via applikasjonen Teams. På en annen side har vi tatt forbehold om at ikke alle kandidater har tid til å stille til muntlig intervju, og derfor ønsker en skriftlig intervjuform. Da vil skriftlige strukturerte spørsmål bli besvart via mail. Resultatene fra de innhentede dataene fra de ulike intervjukandidatene vil derfor variere i kvalitet og dybde. Alle intervjuene er i stor grad tilrettelagt i forkant ved at det er et klart tema som er i fokus for samtalen. Spørsmålene vil variere fra intervju til intervju ut ifra hvilke spørsmål som passer til kandidaten som intervjues. Derfor har intervjuene vært en blanding av semi-strukturerte og strukturerte spørsmål. Dette sparer oss for tid, slik at intervjuene fokuserer på de aspektene vi ønsker å innhente informasjon om og fører til at spørsmålene blir spisset mot intervjukandidaten (Johannessen et al., 2004).

### 4.4.2 Dokumentering av intervjuet

For å kunne oppnå den beste kvaliteten og presisjonen av dataene man samler inn under intervjuet er det viktig å ha en best mulig dokumenteringsteknikk. Å forsøke og huske det som blir sagt under intervjuet er vanskelig (Johannessen et al., 2004). Ved bruk av lyd- og bildeopptak når man dokumenterer får man både med tale og bevegelser. I tilknytting til etisk ansvar har vi latt være å ta videoopptak både når intervjuet gjennomføres fysisk, men også på teams (les mer om dette under kapittel 4.4.3). Før man skal gjennomføre et intervju er det viktig å sjekke om *utstyret* fungerer. Eksempelvis ved å dobbeltsjekke om man har nok strøm for å kunne gjennomføre intervjuet uten avbrytelser. I tillegg er det viktig å prøveteste lydopptakeren for å sikre at man klarer å høre det som blir sagt etter intervjuet.

### 4.4.3 Etisk og juridisk ansvar

Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering om en handling er riktig eller gal (Johannessen et al., 2004). Forskningsetikk blir spesielt viktig når man arbeider med mennesker som man skal hente informasjon fra. Dette gjelder for all type innhenting av informasjon hvor man er i direkte kontakt med mennesker. Retningslinjene baseres på tre type hensyn som forskeren må tenke på. Den første er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Intervjuobjekter skal selv kunne bestemme om de vil delta eller ikke (Johannessen et al., 2004). Deltageren skal også få kunne trekke seg om den vil uten at det skal føles som ubehagelig. Den andre retningslinjen er forskerens plikt til å respektere informantens privatliv (Johannessen et al., 2004). Man skal ha rett til å bestemme selv hva som skal gis ut av informasjon om livet sitt og hva som skal publiseres. Konfidensialiteten skal ivaretas og det er derfor viktig med tydelig kommunikasjon mellom forsker og objekt. Den siste retningslinjen er forskerens ansvar for å unngå skade. Dette gjelder hovedsakelig forskning på individer som er spesielt sårbare, og det er da viktig å ta vurderinger på fremgangsmåte og omfang av forskningen, slik at individene ikke blir negativt påvirket. I tillegg til at man har retningslinjer så påpekes det at forskningsetikk er konkrete avveininger som forskerne selv fortløpende må avgjøre (Johannessen et al., 2004).

### 4.4.4 Reliabilitet og validitet

All sekundærdata har en gang vært primærdata, derfor må man vurdere reliabilitet og validitet til den dataen man velger å benytte seg av. Dette betyr at dataen er utsatt for de samme svakhetene som primærdata har. Det vil derfor være svært viktig å ha en god

forståelse av feilene som har oppstått og hvilke svakheter/usikkerheter dette kan medføre undersøkelsen. Svakheter som kan oppstå er blant annet *utvalgsfeil* som betyr at det kan oppstå feilkilde når man undersøker et utvalg, ikke hele populasjonen. Et utvalg dekker ikke det totale bilde av hva som faktisk stemmer. *Ikke-utvalgsfeil* er feilkilde som oppstår ved at man enten ikke får tak i alle respondentene, noen respondenter brukes dobbelt, upresise eller ledende spørsmål blir stilt eller at informasjonen man får er ukorrekt. Det kan også oppstå problemer ved at man intervjuer feil person, tolkningsfeil, eller datamanipulering. Om man er usikker på om dataen er korrekt, bør den forkastes (Gripsrud and Silkoset, 2010).

Kapittel 2, 3 og 4 baserer seg på teori og informasjon som er innhentet gjennom sekundærkilder. Kapittel 5 skal ta for seg primærdata vi har innhentet primært for å kunne gjøre en nærmere analyse knyttet til vårt forskningsspørsmål.

## 5 Empiri

### 5.1 Introduksjon

Hensikten med dette kapittelet er å presentere våre intervjukandidater og redegjøre for relevant primærinformasjon tilknyttet casestudiet. Denne informasjonen vil danne et bredere grunnlag og hjelpe til med å trekke tråder i forbindelse med analysen som vil bli gjort rede for i kapittel 6. Nedenfor vil fire intervjuer vi har gjort med forskjellige representanter fra ulike bedrifter bli presentert. Vi vil presentere de ulike aspektene rundt problemstillingen vår, med tilhørende svar fra hver bedrift.

Vi velger å presentere bedriftene og respondentene for å gi innsikt i hvorfor respondentene vi har valgt besitter en høy nok kompetanse, som vi mener er tilfredsstillende.

Bedrift 1 er en startup som ble etablert i 2017. Formålet deres er utvikling og salg av produkter og tjenester for sikker praksis gjennom samspill mellom IT, sikkerhet og folk. Bedriften er en nisjeaktør som fokuserer mer på den menneskelige delen av sikkerhet, blant annet opplæring. De leverer skytjenester for bedrifter, tjener penger på å selge lisenser per bruker eller å ha fast månedsvis trekk (Respondent 1, 2022). Respondenten har vært CEO fra startup og er Co-founder av bedriften.

Bedrift 2 ble etablert i 1927 og er en norsk systemleverandør av bindingssystemer til langrennsski, de selger idag produkter som passer alle skimerker. Bedriften har en modell som kombinerer salg til skiprodusenter og til butikk gjennom tradisjonell distribusjon, altså forretning gjennom business til business. Respondenten begynte å jobbe i bedriften i 2010 og har siden 2016 vært administrerende direktør/CEO i bedriften. Før 2016 var han direktør for salg og marked i bedriften (Respondent 2, 2022).

Bedrift 3 er en svensk bedrift som jobber med å hjelpe virksomheter til å vokse internasjonalt. De jobber hovedsakelig med aktører innenfor sport, helse, opplevelser og trening. Bedriften omtaler seg som en av de beste når det gjelder erfaring, kompetanse og globalt nettverk på områdene sine. Respondenten vi har intervjuet er både grunnlegger og daglig leder i bedriften (Respondent 3, 2022).

Bedrift 4 er et internasjonalt tekstilindustriselskap med hovedkontor i Oslo. Bedriften

ble grunnlagt i 1877 og produserer tekstiler og spesialutstyr for sport, fritid og arbeid på havet og i fjellet (Respondent 4, 2022). Respondenten vi har intervjuet jobber som ”Chief Marketing & Product Officer” i bedriften og har tidligere vært kategorisjef for de fleste kategoriene i bedriften.

### 5.1.1 Valg av marked

Under følger råd vi fikk tilknyttet valg av marked. Det presenteres først hvordan bedriftene selv har gått frem ved valg av marked.

Respondent 1 vektlegger at det å ta utgangspunkt i kjente markeder er viktig:

*”Vi startet i hovedsak i Norge, det er basert på flere faktorer siden det er enklere å selge til folk man kjenner enn folk som er fremmede. Når vi har litt nettverk fra før, i fagmiljøet og sikkerhetsmiljøet, dette er folk som er potensielle kunder. Når det er folk vi kjenner fra før er det enklere å si; ”Hei kunne vi tatt en prat? Vi holder på å bygge noe spennende. Har du lyst til å ta en titt og komme med innspill og lignende.”” (Respondent 1, 2022).*

Respondent 2 har gått frem der de ser at markedet er størst for akkurat sitt produkt:

*”Vi fokuserer der potensialet er størst, både med tanke på marked og skimerker” (Respondent 2, 2022).*

Videre spurte vi respondentene hvilke råd de hadde til Skijack for valg av marked: Respondent 2 anbefaler her å analysere segmentene, og å reise ut til potensielle markeder for å lære. Respondenten nevner også USA som et viktig marked.

1. *”Analyser hvor det er høyest margin av sport og oppbevarings markedet.”*
2. *”Reis til markedet man ønsker å gå frem i og lær og ta kontakt med interessenter og partnere, spesielt i USA. De er glad i å gjøre business i USA. Bor 180 millioner i områder med snø i USA” (Respondent 2, 2022).*

Respondent 3 nevner flere potensielle markeder, og spesifiserer at det er bedre å begynne i marked som er geografisk nærme de kjente markedene.

*”Som første steg så ville jeg fokusert på Norden og mellom-Europa og i steg to på Nord-Amerika og Japan. Kina er hovedsakelig utleie og de er flinke på å kopiere produkter” (Respondent 3, 2022).*

Respondent 4 trekker også Canada inn som er verdifullt marked:

*"Jeg ville rettet meg utelukkende mot 1-2 tradisjonsrike langrenn og alpine regioner internasjonalt som Norden, alpene, Colorado, Canadian rockies" (Respondent 4, 2022).*

### 5.1.2 Valg av inngangsstrategi

For tre av respondentene våre stilte vi spørsmål om hvilke strategier de har benyttet seg av ved internasjonalisering: Respondent 1, som selv er i startfasen av en internasjonalisering har tatt i bruk partnere, som videre har distribuert til utenlandske sluttbrukere. De har med andre ord for det meste kun kontakt med norske samarbeidspartnere.

*"Vi har brukere i 30 land, uten at vi har snakket med særlig mange utenlandske salgskontor. Det er i hovedsak partnerne våre som har kunder i andre land som har tatt med produktet vårt videre ut" (Respondent 1, 2022).*

Respondent 2 har etablert samarbeid med både sportsforretninger og med skimerker:

*"Vi jobbet tett med Intersport/Sport 2000, samt skiprodusenter som er sterke i Europa, slik som Fischer og Rossignol" (Respondent 2, 2022).*

Respondent 4 har tatt i bruk flere ulike strategier. Selskapet er anerkjent, og besitter store mengder ressurser, som gjør at de kan ta i bruk omfattende strategier:

*"Vi selger mest gjennom forhandlere (som leverandør), men andelen nettsalg øker kraftig. I det store og det hele er dette likt i de fleste markeder med noen strukturelle forskjeller mellom markedene uavhengig av oss." "Vi bruker gjerne joint venture som modell når vi etablerer oss i nytt og for oss ukjent marked. Disse snur vi gjerne til heleide datterselskaper over tid. Vi bruker også agentmodellen i noen vekstmarkeder for raskere tilgang sammenlignet med å bygge egen salgsorganisasjon som datterselskap" (Respondent 4, 2022).*

Respondent 4 sier også at de har egne selskaper for hvert marked de opererer i, men at utvikling foregår i Norge.

*"Vi har samme forretningsmodell i de fleste land vi opererer med salgsselskaper som datterselskap - så også i Norge. All utvikling av brand, produkt og marketing skjer i Norge. I noen få tilfeller har vi solgt rettighetene til å selge brandet til en lisenstaker, et joint venture eller bruker agentselskaper som selger for oss" (Respondent 4, 2022).*



Vi spurte videre respondentene hvilke råd de har for inngangsstrategier for Skijack:

Respondent 1 legger vekt på omfanget man oppnår ved bruk av distributører, til tross for en lavere margin kontra direkte kontakt med kjeder:

*”XXL handler jo fra distributører, distributører kjøper inn fra leverandører, og de har sikkert en haug med tusenvis av leverandører, men sikkert ganske mange færre distributører. Distributører er bare en leverandør som sitter enda lenger opp. Hvis du kommer inn på en sånn en da kommer du inn i katalogen som varehus som kildene kan handle fra, som sikkert er veldig bra. Men da blir dette et til mellomledd og da vil marginen bli mindre, men reachen kan bli kjempebra” (Respondent 1, 2022).*

Respondent 2 kommer med følgende råd til Skijack:

1. *”Lær av suksessene i Norge. Gjennom salg til XXL og Fjellspport. Det samme gjelder med salg på nett. Produktet er lett å kjøpe online, da produktet er enkelt.”*
2. *”Bygge bra informasjonsmateriale for nettsalg. Bruk penger på å investere i godt onlinemateriale og bruk modellen til Amazon.”*
3. *”Rendyrk onlinestrategi, spesielt for USA og Amazon.”*
4. *”Vurder lokal produksjon for å slippe transportkostnader, da det er et enkelt produkt å produsere. Spesielt for USA/Canada.”*
5. *”Sats på e-handel. Mye lettere å få margin på e-handel. Slipper kjedebonus, logistikkostnader, lagerhold gjennom kjeder.”*
6. *”E-handel har vokst under pandemien, men har dabbet litt av i det siste, da folk vil ut i butikkene igjen. Kanskje det vil fungerer bedre i butikken om noen år? Fordelen med salg i retailbutikker er at man kan ta og føle på produktet, og det er større oppstartsvolum med mange butikker, selv om produktet ikke er solgt enda.”*
7. *”Kina har behov for egen strategi fordi de er helt nye i markedet.”*
8. *”For oss har bindinger enkeltstående ikke vært stort nok til å bygge opp egne datterselskaper, da det koster masse penger. Bedre å henge seg på andre aktører” (Respondent 2, 2022).*

Respondent 3 vektlegger viktigheten av å besitte ressurser nok til å gjennomføre strategiene man velger, og råder Skijack til å outsource salg til etablerte partnere som har mer kontroll på lokale markeder og besitter mer ressurser:

*”Det er mange strategier som skal tas hensyn til i en forretningsplan. Innkjøpsstrategi, distribusjonsstrategi, forretningsmodell, pris, posisjoneringsstrategi, osv. Helheten er viktig og en strategi må aller viktigst bygge på interne ressurser og kompetanser. Det*

*hjelper ikke hvis man har et enormt potensial fra en ekstern markedsanalyse hvis man ikke har midler til å gjennomføre den.”*

*”Et avgjørende spørsmål i dag er distribusjonsstrategi. Mange blir fristet til å selge direkte til slutt kunder. Etter min erfaring basert på veldig mange caser er at det er mye dyrere enn det folk tror og det finnes veldig mye verdi i B2B distribusjon som man lett glemmer. For en liten bedrift som Skijack er min erfaring at det er bedre å outsource så mye som mulig. Eksterne bedrifter har bedre forutsetninger til overheadsynergier. Man skal riktignok være klar over at baksiden av outsourcing er at man mister kontroll. Man må derfor fokusere på å ha gode og detaljerte brifer og kontrollfunksjoner” (Respondent 3, 2022).*

Respondent 3 anbefaler også bruk av distributører fremfor agenter, men spesifiserer også at direkte kontakt med kjeder vil gi høyere margin til tross for lavere volum. Det anbefales også å bruke få og store partnere.

*”Jeg hadde valgt å bruke distributører, agenter trenger for mye organisering og internt arbeid for dere. Det finnes mange fordeler med distributører. Alternativet som dere gjør i dag ved å selge til utvalgte retailers/butikker, off og online er et bra alternativ hvis produktet blir for dyrt med for mange mellomledd. Det gir litt lavere volum, men høyere intern margin for dere. ”*

*”Jeg tror å konsentrere meg om ett land vil gi for lite volum. Å bruke distributører eller færre kunder, men på flere markeder vil gi et bedre resultat” (Respondent 3, 2022).*

På spørsmål om forskjeller i kundeadferd mellom USA og Europa, anbefaler respondent 3 å fokusere på store kjeder og E-commerce for USA:

*”Det er veldig mye som skiller, jeg hadde valgt å selge eksklusivt via en eller noen få store kjeder og onlinebutikker i USA” (Respondent 3, 2022).*

Respondent 4 presiserer viktigheten av å øke oppmerksomheten rundt Skijack, og bruke suksesshistorier for å selge videre inn til andre regioner. Respondenten anbefaler også å gå for salg gjennom forhandlere(specialty), fremfor bruk av distributører. Respondenten argumenterer også imot salg på plattformer som Amazon.

*”Distributør: Vi søker aldri etter distributør, men vurderer de som henvender seg (fordi da er brand/awareness kanskje sterkt nok). Jeg ville ikke valgt dette for Skijack. - Faghandel (specialty): dette vil være veien å gå, men lite sjanse for suksess uten bevissthet som videre fører til kjøpsvurdering hos kunden som deretter fører til et potensielt salg. Med andre ord må en marketing mix strategi til for å drive bevissthet*

*i en gitt region foreligge. - Vi jobber med utvalgte netthandlere som Amazon, osv: De er ofte svært prisdrevne og med mindre man har ett sterkt brand/god bevissthet og kan samarbeide med dem om gode kundeopplevelser på nett (markedsføring, informasjon, opplæring av kunde) ender det gjerne med at det billigste klikket (nettstedet) vinner. Av den grunn ville jeg ikke valgt det for Skijack”*

*”Problemet slik jeg ser det vil være bevissthet. Problemet er ”kjent”, men ingen kjenner ”løsningen”, = Skijack. Jeg ville jobbet med å få plassert så mange Skijacks som mulig på hoteller, utleiesteder, leiligheter og utenfor puber/barer/restauranter i de store markedene. Så ville jeg brukt disse partnerskapene til å fortelle historien om Skijack på sosiale medier (sammen med partnerne så det er noe i dette for dem også) for å drive sosial handel og e-handel og etterhvert etablert business med ski specialty butikker i regionene. Hvis man lykkes i en region kan man bruke det som proof-of-concept og rulle det ut i neste region. Viktig å spise elefanten i biter for å lykkes” (Respondent 4).*

## 5.2 Generelle tips for internasjonalisering

Under følger generelle tips respondentene hadde som er viktig å tenke på:

Respondent 1 anbefaler å være forsiktig med hvordan man bruker penger på markedsføring, da dette er dyrt. Respondenten kommer med tips om å bruke lite brukte søkeord i annonser, som konkurrentene ikke tar i bruk.

*”Hvis du skal løpe rundt etter enkeltkunder må du etablere en salgsmaskin eller markedsføringsmaskin for å komme seg inn. Denne maskinen blir ikke til uten menneskelig innsats og menneskelig innsats koster, og i tillegg skal du markedsføre noe som det er konkurranse om så det vil følge med ganske dyre søkeord som du må betale for. Det er mange aktører internasjonalt som leverer lignende tjeneste i Norge. Søkeannonseplass på Google koster penger og det har vi holdt litt avstand fra. Men hvis dere har noe som du kan annonsere for som det ikke er konkurranse om da kan det være veldig lønnsomt. Søkeord som andre ikke bryr seg om kan du få ekstremt god valuta for pengene for. Vi har et spesielt problem som vi løser med en veldig teknisk term. Dette ordet har vi som søkeord og havner på toppen og som vi får mange treff for. Det funker greit. Vi gikk fra å bare annonsere på dette i Skandinavia til hele verden og da gikk det ”boom”. Vi har fått henvendelser fra aktører i Iran som ville kjøpe tjenesten. Revenue by accident” (Respondent 1, 2022).*

Respondent 1 nevner også ulempene med å gå for to strategier parrallelt:

*”Ulempen med partnersalg er eksempelvis hvis du går for partnersalg, hva om du velger heller å selge direkte selv? Du kan komme i en situasjon hvor du potensielt konkurrerer med partnerne dine” (Respondent 1, 2022).*

Respondent 2 lister opp følgende råd til Skijack:

1. *"Det Skijack tar med seg fra Norge er et sterkt merkevare og at det er produsert og utviklet i Norge. Dette er viktig spesielt i langrenn, da det er urnorskt."*
2. *"Norge er et bra testmarked for nye produkter. Lite land med god økonomi. Lett å forstå demografien. Enda lettere i langrenn."*
3. *"Vi opererer med Ex-works leveringsbetingelser. Kunden henter produktet og har ansvar for det fra det hentes på lageret. Det er da kunden som har ansvar for de lover og regler som gjelder i det gjeldende landet."*
4. *"Noen kunder er dårlige betalere, vi opererer derfor med forhåndsbetalinger der vi er usikre. Primært sett så har vi kunder som er til å stole på og betaler i tide" (Respondent 2, 2022).*

Respondent 3 bemerker viktigheten av å forstå ulikhetene mellom de forskjellige markedene:

*"Å forstå at forbrukere tenker ulikt og at markeder har ulike mekanismer og forretningskulturer. Norge og Sverige er naboland, men har veldig ulike markeder. Nøkkelen er å sette seg inn i og forstå ulike markeder og brukermålgrupper. Jeg tror å være med på exportutdanningen (Huginbiz, exportutdanning) og ISPO (Internasjonal messe for Sportsindustrien) vil gi utrolig mange innsikter og erfaringer" (Respondent 3, 2022).*

Det samme bemerker også respondent 4 seg og forklarer at det er forskjeller for hvert marked man må ta hensyn til:

*"Ja - alle land er forskjellige (omgivelsesfaktorer). Det er lett å ta en modell som har fungert ett sted og tro at det fungerer i andre land. Dette gjelder alt du nevner; Kulturforskjeller, prisforskjeller, interesser, markedsføringsstrategier, kunders kjøpsatferd, lover. Ett enkelt eksempel er forskjell i markedsstruktur. Norge har 2-3 store key accounts som "eier" markedet. Frankrike har en stor "key account" (Decathlon) som selger 90 prosent+ private label. Tyskland har key accounts, men det meste av businessen drives door-by-door, med andre ord uten store grunnsortiment og kjedeavtaler. I USA er det mye Outdoor, Ski og noe Sailing specialty som også er door-by-door business, og færre key accounts innen Outdoor, Ski, Sailing. Asia har hovedsaklig mono-brand stores og mye marketplace ecom omsetning, men liten specialty forhandler virksomhet. Alt dette legger føringer på go-to-market strategien i hvert enkelt land. Og dette er før vi begynner å snakke om regionale forskjeller når det gjelder størrelser, farger, bruk av logoer og print" (Respondent 4, 2022).*

Respondent 4 forteller til slutt at Covid har hatt en positiv påvirkning på nettsalg, men at det er usikkert hvordan det vil utvikle seg videre:

*”Covid perioden har flyttet mye salg over mot nettsalg. Opplevelse, pris og enkelhet er viktig for forbrukerne. Etter covid må nettsalget konkurrere mer med opplevelsen av å handle fysisk i butikk. Dette varierer fra varegruppe til varegruppe. Det er uvisst hvem som vil fremstå som vinneren for sportsutstyr, men det finnes stort utviklingspotensiale for både butikk- og nettsalg når det gjelder opplevelse” (Respondent 4, 2022).*

### 5.3 Oppsummering

Gjennom dette kapittelet er det presentert de viktigste empiriske dataene som er samlet inn gjennom intervju. Funnene er strukturert og samlet opp i figur 5.1. Funnene vil danne grunnlaget for analyse og diskusjon i neste kapittel.

**Figure 5.1:** Oppsummering av de viktigste funnene

Oppsummering av de viktigste funnene

	Anbefaling til valg av marked (rangert)	Anbefaling til valg av inngangsstrategi	Generelle råd
Respondent 1	Start opp i kjente markeder	Distributører Forhandlere E-handel	Bruk partnere/forhandlere til å nå ut til nye markeder Bruk Google søkeord som andre ikke bruker
Respondent 2	Der det er størst markedsandeler USA	Forhandlere E-handel	Legg vekt på at produktet er norsk, spesielt for langrennsmarkedet Reis til markedet man ønsker å gå frem i og lær og ta kontakt med interessenter og partnere, spesielt i USA Bygge bra informasjonsmateriale for nettsalg
Respondent 3	Markeder i nærheten Norden og mellom-Europa i steg 1 Nord-Amerika i steg 2	Distributører Forhandlere E-handel	Nøkkelen er å sette seg inn i og forstå ulike markeder og brukermålgrupper For strategi så er helheten viktig og strategien må aller viktigst bygge på interne ressurser og kompetanser. Gå inn i flere land og sats på få og store kjeder
Respondent 4	Norden Alpene (Europa) Colorado (USA) Canadian rockies (Canada)	Forhandlere	Viktigheten med å skape bevissthet for et produkt som Skijack Alle land er forskjellige - Lag egen markeds mix for hvert marked

## 6 Analyse og diskusjon

Hensikten med denne oppgaven er å komme med veiledende retningslinjer for hvilke markeder Skijack burde entre og hvilke inngangsstrategier de burde benytte seg av. Analysedelen følger stegene i figur 2.1 ”Utvikling av internasjonal markedsplan”. Det skal derfor først foretas en evaluering av om Skijack burde gå internasjonalt eller ikke. Videre skal det gjennomføres en screeningprosess basert på de interne og eksterne faktorene Skijack står overfor, samt de makro og mikroomgivelsene som eksisterer i de forskjellige markedene. Etter at screeningprosessen er gjennomført vil det foretas en analyse av hvilke inngangsstrategier Skijack burde ta for seg for de ønskede markedene. På bakgrunn av dette skal det utformes forslag til konkrete og realistiske mål.

### 6.1 SWOT-analyse av Skijack

Ved å gjennomføre en SWOT-analyse får man oversikt over bedriftens interne styrker og svakheter og de eksterne mulighetene og truslene som finnes (Pihl, 2022). Dette vil i stor grad danne grunnlaget for om Skijack er kvalifisert til å gå internasjonalt og hvilke strategier og veivalg man tar med seg videre når man skal etablere en internasjonaliseringsplan. Faktorene som blir listet opp i SWOT-matrisen skal benyttes direkte eller indirekte når man skal sette de fremtidige strategiene og handlingsplanene. De opplistede faktorene i SWOT-analysen vil bli avgjørende å forholde seg til når man skal sette en strategi for internasjonalisering.

Skijack har gjennom salg i Norge i syv år hatt en gradvis økning av salg for hvert år (Einarsen, 2022) Dette har kommet gjennom flere partnerskap med norske kjeder, og har ført til at Skijack nå har etablert seg og har gode kontakter. Dette vil være avgjørende for Skijacks videre valg av strategi for internasjonaliseringen. Det kan midlertid oppstå utfordringer knyttet til kapitalsutfordringer ved betydelige investeringer og ressursmangler, da firmaet kun drives av Einarsen. Firmaet har gode utsikter for videre vekst, da markedet internasjonalt er mye større enn det norske, og antall konkurrenter ikke ser ut til å være de største og mest etablerte (se figur 6.4). Truslene som nevnes i SWOT-analysen er avgjørende å overkomme for og klare å gjennomføre en vellykket internasjonalisering. I tillegg er Einarsen sitt sterke ønske om å gjennomføre en god internasjonalisering avgjørende for valget om å ekspandere seg (Einarsen, 2022). Å ta Skijack ut i det internasjonale markedet kan ut ifra styrkene målt opp mot svakhetene og de mulighetene som finnes se ut som å

bli en lønnsom avgjørelse dersom man går inn på de rette markedene og velger de rette inngangsstrategiene.

**Figure 6.1:** SWOT-analyse av Skijack AS

		POSITIVE FAKTORER	<b>SWOT-ANALYSE</b>	NEGATIVE FAKTORER
EKSTERNE FAKTORER	<b>INTERNE FAKTORER</b>	<b>STYRKER</b>		<b>SVAKHETER</b>
	Urnorsk, utviklet og designet i Norge Gode kontakter innad sportsbransjen i Norge og Sverige. God kvalitet til en god pris Leder med god erfaring som selvstendig næringsdrivende Designregistrert i Norge Selger bra gjennom E-handel		Kun en ansatt Lite kapital og et ønske om å eie 100% selv Ikke designregistrert utenfor Norge Forhåndsvis ukjent produkt i det internasjonale markedet	
EKSTERNE FAKTORER	<b>INTERNE FAKTORER</b>	<b>MULIGHETER</b>		<b>TRUSLER</b>
	Unikt produkt med få konkurrenter Store muligheter til å skaffe store markedsandeler internasjonalt Samarbeid med internasjonale kjeder Stor vekst på E-handel siste 3 årene		Hendelser som forårsaker dårligere økonomi blant folk, produktet er ikke «nødvendig» Trusler for substitutprodukter Produktet kan lett kopieres Dyre råvarepriser; høye stålpriser Krig i Europa, Covid-19	

En av de største svakhetene til Skijack er at bedriften er ukjent i det internasjonale markedet, dette støttes opp av respondent 4 og det kan se ut som å skape seg et kjent merkevare vil være en kritisk suksessfaktor.

## 6.2 Modell for valg av internasjonalt marked

Som tidligere nevnt så ønsker ikke Skijack å gå glipp av gode muligheter til å skaffe seg nye markedsandeler og ønsker derfor å ta steget ut på internasjonal plan. Det er en omfattende prosess med mye risiko involvert. For ikke å bruke i overkant av mye ressurser på å analysere en rekke unødvendige markeder skal vi derfor først benytte oss av Hennessey & Jeannet sin modell for valg av internasjonalt marked (se figur 2.3). Modellen har til hensikt å filtrere bort land etter de minimumskriteriene som vi setter for markedet (Jeannet and Hennessey, 1992). Tabellen nedenfor viser hvilke screeningkriterier vi har satt sammen med Einarsen for potensielle inngangsland (se figur 6.2).

**Figure 6.2:** Markedskriterier

Filter	Screeningsnivå	Kriterie
	1 Makrofaktorer	Populasjon > Norge Fragilescore < 70 BNP = topp 30
	2 Makrofaktorer relatert til produktet	Antall alpinister > 1 000 000 Skigåere > 5% av befolkning
	3 Mikrofaktorer	Sammenligning av markeder

### 6.2.1 Første screeningfase - Makrofaktorer

#### Filter 1:

I filter 1 skal det ses nærmere på de viktigste PESTEL-omgivelsesfaktorene rundt markedet (Corporate Finance Institute, n.d.-b). Dette vil være nyttig for å kunne eliminere bort de markedene som ikke fyller de kravene til minimumskriterier som er satt.

Først er det satt et populasjonskriterie som er en ekstern sosial faktor i en PESTEL-analyse. Populasjonskriteriet er satt på bakgrunn av at Skijack har et ønske om å ekspandere seg til et land med større populasjon enn hjemlandet. På bakgrunn av dette så settes det et krav om at landet har en større populasjon enn Norges nåværende populasjon på 5.498.120 (World Population Review, 2022). Følgende land har mer enn 5.498.120 i populasjon:

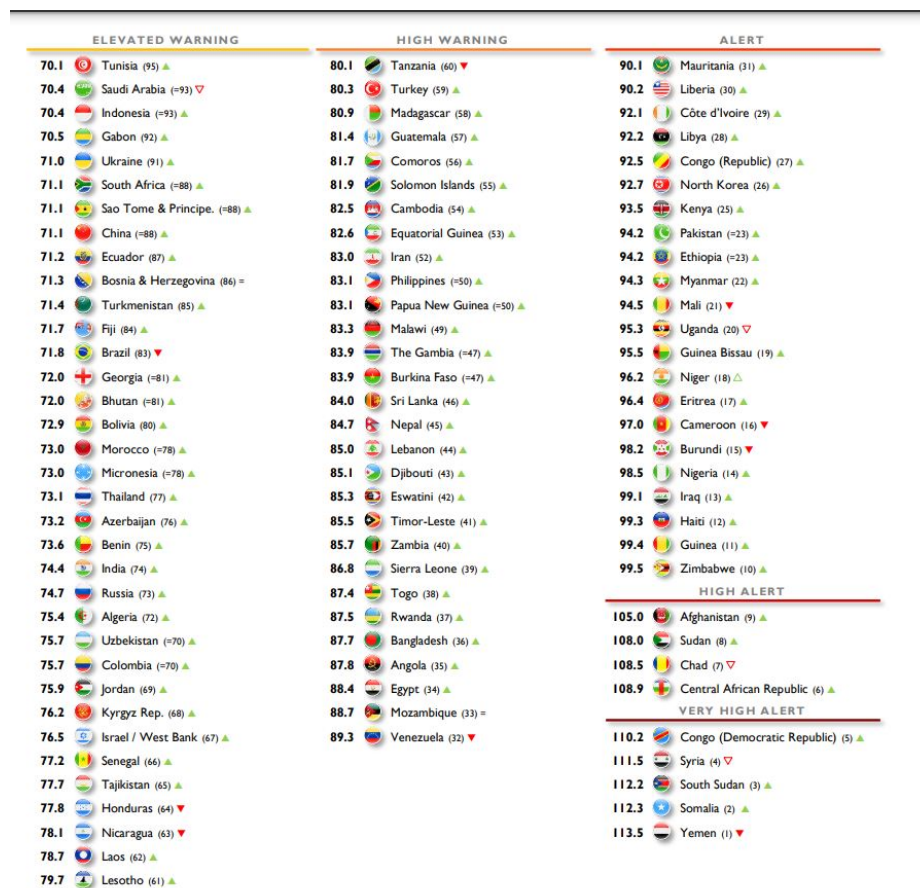
*Afghanistan, Algerie, Angola, arabiske Argentina, Aserbajdsjan, Australia, Bangladesh, Belgia, Benin, Bolivia, Brasil, Bulgaria, Burkina Burundi, Canada, Chile, Colombia, Cuba, Danmark, De forente arabiske emirater, Den demokratiske republikken Kongo, Den dominikanske republikk, Ecuador, Egypt, El Salvador, Elfenbenskysten, Etiopia, Faso, Filipinene, Finland, Frankrike, Ghana, Guatemala, Guinea, Haiti, Hellas, Honduras, Hongkong, Hviterusland, India, Indonesia, Irak, Iran, Israel, Italia, Japan, Jemen, Jordan, Kambodsjia, Kamerun, Kassakhstan, Kenya, Kina, Kirgisistan, Lanka, Laos, Leone, Libanon, Libya, Madagaskar, Malawi, Malaysia, Mali, Marokko, Mexico, Mosambik, Myanmar, Nederland, Nepal, Nicaragua, Niger, Nigeria, Nord-Korea, Ny-Guinea, Pakistan, Papua Paraguay, Peru, Polen, Portugal, Romania, Russland, Rwanda, Saudi-Arabia, Senegal, Serbia, Sierra Singapore, Slovaia Somalia, Spania, Sri Storbritannia, Sudan, Sveits, Syria, Sør-Afrika, Sør-Korea, Sør-Sudan, Tadsjikistan, Taiwan, Tanzania, Thailand, Togo, Tsjad, Tsjekkia,*



*Tunisia, Turkmenistan, Tyrkia, Tyskland, Uganda, Ukraina, Ungarn, USA, Usbekistan, Venezuela, Vietnam, Zambia, Zimbabwe og Østerrike.*

Når man skal inntre et nytt marked ønsker man minst mulig risiko, derfor vil det være svært viktig å unngå utsatte land som kan forårsake forretningsmessige problemer for Skijack AS. The Fund for Peace har publisert en liste med land som er politisk ustabile. Land med over 80 i fragile score på listen over utsatte land (se figur 6.4) er land som det er involvert ekstremt mye risiko til (se figur 6.3, Fund for peace, 2019). I tillegg vil det være fordelaktig å unngå land med mer enn 70 i fragile score fordi det potensielt kan befinne seg risiko i nær fremtid i landet. Å operere i marked hvor det er risiko for krig og konflikter kan medføre tap av varer som følge av stans av salg og nedstengninger (Ferron, 2022). Listen har vist seg å stemme da statistikken er hentet fra 2019 og *Russland og Ukraina* klassifiseres idag som land det ikke er aktuelt å drive forretningsvirksomhet i (Ferron, 2022).

**Figure 6.3:** Utsatte land i 2019 (Fund for peace, 2019)



Videre har vi sett på BNP per innbygger som en viktig faktor. SSB definerer Bruttonasjonalproduktet (BNP) som ”Summen av alle varer og tjenester som produseres i et land i løpet av et år, minus de varene og tjenestene som blir brukt under denne produksjonen. Bruttonasjonalproduktet (BNP) er en viktig økonomisk størrelse som sier noe om tilstanden og utviklingen i et lands økonomi” (SSB, 2021).

Dette er en viktig faktor fordi det forteller noe om hvilken pris man kan ta for produktet og hvilken kjøpekraft innbyggerne har i det gitte landet. Det vil være fordelaktig at landet man trer inn i har en relativt lik økonomisk situasjon som Norge. Da vil man være i stand til å kunne ta omtrent den samme prisen som i hjemlandet og man vil derfor unngå risiko tilknyttet lønnsomhet. Derfor har vi valgt å utelate alle land som ikke inngår i topp 30 listen over land med høyest BNP per innbygger (Countryeconomy, 2022).

Etter første filter sitter vi igjen med følgende land:

*Australia, Belgia, Canada, Danmark, De forente arabiske emirater, Finland, Frankrike, Japan, Nederland, New Zealand, Qatar, Singapore, Storbritannia, Sveits, Tyskland, USA og Østerrike.*

### 6.2.2 Andre screeningfase - Markedsfaktorer relatert til produktet

#### Filter 2:

Markedsfaktorer relatert til produktet innebærer å eliminere de markedene som ikke har gode nok markedsandeler eller svakheter basert på relevante kriterier tilknyttet Skijack sitt produkt (Jeannot and Hennessey, 1992).

Det settes et minimumskrav på mer enn 1 000 000 årlige nasjonale alpinister i landet. Dette er et estimat som er satt basert på statistikk fra Norge på at omtrent 1 180 000 personer i Norge driver med alpint i året (Lange, 2022; Vanat, 2020). Følgende land gjenstår:

**Europa:** *Belgia, Finland, Frankrike, Storbritannia, Sveits, Tyskland og Østerrike.*

**Amerika, Asia og Oseania:** *Australia, Canada, Japan og USA*

Konsentrasjon i markedet er vel så viktig slik at man unngår å måtte gå bredt for å oppnå gode salgstall. Mindre markedsføring vil derfor være nødvendig, samt færre utsalgssteder. Derfor har vi satt et minimumskriterie på at 5% av befolkningen skal drive med ski-idrett årlig (Vanat, 2020). Da sitter vi igjen med følgende land:

*Belgia, Canada, Finland, Frankrike, Japan, Storbritannia, Sveits, Tyskland, USA og Østerrike.*

I Norge viser undersøkelser som er gjort av Skijack at hovedandelen av Skijacks produkter er kjøpt for å lagre langrennsski (Einarsen, 2022). Dette er også naturlig, da Norge er det landet i verden hvor det blir kjøpt flest langrennsski årlig (se figur 6.4 for statistikk fra Rottefella). Finland viser seg å gjenspeile seg som det markedet som ligner mest på det norske, bare i et litt mindre kvantum. Altså dominerer langrennsmarkedet alpinmarkedet i Norge og Finland, som de eneste landene på listen. Ellers er alpinmarkedet størst i de gjenstående landene. Figur 6.4 viser antall solgte langrennsski i 2020 for de største markedene i verden. Dette kan bety at Skijack potensielt bør vurdere å tilpasse produktet sitt alpinmarkedet når de skal inn i det nye markedet.

Etter andre screeningfase ser vi i figur 6.5 at de mest attraktive landene er: **USA (16%)**, **Tyskland (12%)** og **Sveits (12%)**. I tillegg kan potensielt **Finland (7%)**, være blant de mest attraktive landene på bakgrunn av det store langrennsmarkedet som ikke er beregnet i den prosentvise fordelingen i 6.5, på grunn av manglende tall hos noen av landene, som vist i figur 6.4 (beregninger vedlagt 10.1). De nevnte landene utmerker seg som de mest aktuelle kandidatene i henhold til fordelingen av de satte kriteriene. Norge er lagt inn i diagrammet for å kunne sammenligne (se figur 6.4 og 6.5). Prosentene er beregnet i henhold til en kombinert prosentvis del av de tre screeningkriteriene man kan se på dashbordet i figur 6.5. De nevnte landene er derfor de vi har valgt å gå videre med og se nærmere på under tredje screeningfase som omhandler analyse av mikrofaktorene i de enkelte landene.

Figure 6.4: Dashboard screeningkriterier (Lange, 2022; Vanat, 2020; Rottefella, 2020)

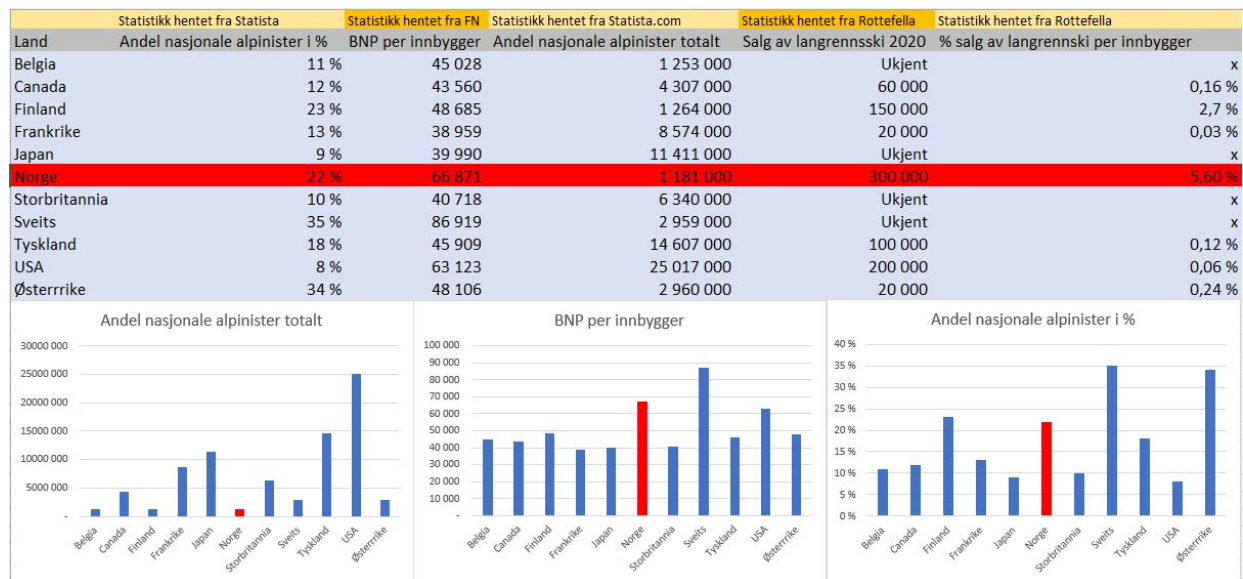
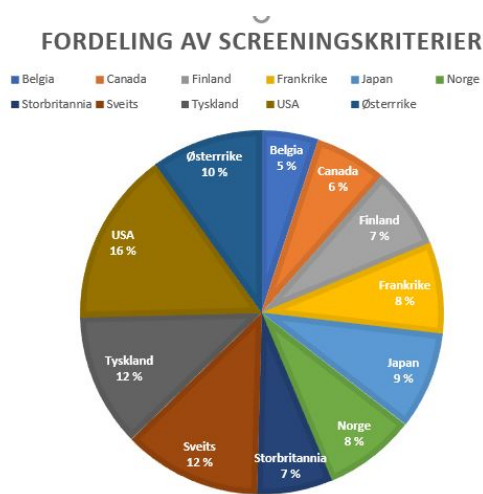


Figure 6.5: Fordeling av resterende land etter første screeningfase i henhold til de tre første kriteriene vist under figur 6.4



### 6.2.3 Tredje screeningfase - Mikrofaktorer

#### Filter 3:

I filter 3 skal det ses nærmere på selve omgivelsene rundt markedet i det gitte landet man vurderer å inntre. Det vil da være nyttig å se på noen av faktorene i Porters five forces. Blant annet konkurrenter, hvor lett det er å entre markedet, substituttprodukter, barrierer og risiko. I tillegg vil det være nyttig å prøve og snevre markedet inn i et geografisk segmentert område. Analysen vil være detaljert, da det i tidligere faser er filtrert ut mesteparten av markedene. I den siste fasen vil det evalueres og rangeres de ulike landene man har kommet frem til i samråd med de strategier Skijack har satt seg. Det vil i denne delen av analysen trekkes inn resultater fra den empiriske forskningen som er gjort og det vil knyttes opp mot sekundærkildene.

#### 6.3.3.1 USA

##### Konkurrenter og substitutter

Amazon er svært store i USA. Dette er en plattform på nett hvor man kan kjøpe veldig mye forskjellig, inkludert mange typer skioppheng (Amazon, 2022a). Ved et kjapt søk på Amazon sine nettsider viser det seg at det finnes flere opphengssystem for ski som selges av ulike aktører. Hvorvidt disse produktene er av samme kvalitet som Skijack er vanskelig å vurdere. Av de konkurrerende produktene som selges på Amazon, så er majoriteten fra etablerte bedrifter som også selger gjennom egne nettsider. Eksempler på dette er StoreYourBoard, WALMANN og Ultrawall (Amazon, 2022a). Dette er bedrifter som selger mer enn bare opphengssystem for ski og det kan tyde på at de har en etablert kundegruppe. USA kan dermed se ut som det markedet som vil innebære størst konkurranse å tre inn i, så valg av riktig strategi her vil være avgjørende.

Å entre det amerikanske markedet kan være omfattende kapasitetsmessig da landet er stort geografisk, som vil føre til flere utsalgssteder og det er svært mange potensielle kunder. I tillegg så er landet langt geografisk unna Norge, som vil føre til at man vil måtte transportere store kvantum om gangen, noe som igjen vil innebære større risiko. Einarsen uttaler at han vil starte opp forsiktig i Nord-Amerika.

## Forbrukeradferd

I 2020 så handlet amerikanere for 431 milliard NOK på nett, og det fortsatte å øke etter pandemien i 2020 (Brønnøysundregisteret, n.d.). USA er dermed et av de største markedene for nettsalg i verden. Innenfor kategorien household appliances så svarer 17 prosent at de ville kjøpt slike produkter på nett istedenfor gjennom en fysisk handel. Dette viser at mesteparten av slike produkter fortsatt selges i fysiske butikker. Effekten av COVID-19 har midlertidig vist seg å øke graden av onlinesalg i USA (Berthene, 2022). I følge respondent fra bedrift 2 så er det forutsett at økningen reduseres noe post-covid, men man ser likevel en klar trend på at salg på nett vil øke i årene fremover (Respondent 2, 2022). Det stilles også spørsmålsteget fra respondent 2 og 4 om hvorvidt nettsalg vil dominere fysisk salg de neste årene, selvom det er enighet i at salg på nett er en strategi man ikke kommer utenom (Respondent 2, 2022; Respondent 4, 2022).

## Demografi etter langrenn og alpine kriterier

Om Skijack skal etablere seg rundt USA, så vil inngangsstrategien bli svært viktig. Landet er stort og det bor i følge respondent fra bedrift 2, 180 millioner mennesker i snøbelagte områder (Respondent 2, 2022). Som vist i figur 6.6 så er områdene hvor de største oppsamlingene av skibrukere sentrert i nord-øst og nord-vest mot grensen til Canada. Det ble i 2020 solgt 200 000 par med langrennsski i USA, så markedet for langrenn er det største i verden etterfulgt av Norge (se figur 6.4). Alpinmarkedet er enda mer markant i verdensmarkedet da USA er det største i hele verden, med 25 millioner amerikanere som står alpint (Vanat, 2020). Dette er 10 millioner mer enn i Tyskland, som er det største i Europa.

### 6.3.3.2 Tyskland

#### Konkurrenter

I likhet med USA så er Amazon også en stor handelsaktør i Tyskland (Rangert nr. 1 som e-handelforretning i Tyskland og USA (Statista, 2020; Chevalier, 2021b)). Her ser vi også at salg via Amazon kan være en potensielt god mulighet for Skijack. Andre potensielle e-handel konkurrenter er i hovedsak Stillerbursch i det tyske markedet som selger to lignende veggholdere for ski, slik som Skijack (Stillerbursch, n.d.), disse selges også via Amazon. Salg via sportforretninger var liten/ikke eksisterende. Dette betyr at det finnes muligheter

for Skijack å kopiere strategien de har i Norge/Sverige ved å kontakte store sportskjeder som for eksempel XXL i Tyskland.

### Demografi etter langrenn og alpine kriterier

Demografien i Tyskland viser at det hovedsakelig er de sørlige områdene hvor det er oppsamling av folk som står på alpin (se figur 6.6). Den sørlige grensen i de bayerske alpene mot Sveits og Østerrike er der oppsamlingen er størst (Vanat, 2020). Det blir årlig kjøpt 100 000 langrennsski i Tyskland (se figur 6.4). Dette er en tredjedel av salgene i Norge, og viser at hovedmarkedet derfor vil være alpinmarkedet (se figur 6.4). For en strategi i Tyskland, kan det se ut som å fokusere på de sørlige delene rundt alpinanlegg med alpinmarkedet i fokus vil være en smart strategi. Tall fra vanat viser at 14 millioner tyskere står alpint årlig. (Vanat, 2020).

#### 6.3.3.3 Sveits

### Konkurrenter

Konkurransesituasjonen i Sveits er i stor grad veldig lik som den i Tyskland, Amazon er også relativt store i Sveits (nr 4 i e-handel salg i Sveits), (Statista, 2021b) og fører også her salg av lignende produkter som Skijack. Salg gjennom sportsforretninger er liten/ikke eksisterende. I tillegg så er de geografiske trekkene, økonomiske statusen i landene veldig sammenlignbare (Countryeconomy, 2022). Vi har derfor valgt å gruppere Sveits og Tyskland inn i samme segmenteringscluster (Hollensen, 2020). *Segmenteringscluster* vil si at flere av de samme mikro og makrotrekkene i landet er relativt like noe som antyder at man kan bruke relativt lik tilnærming til strategi i begge landene. På en annen side så må man være oppmerksom på at kjøpsadferden kan være til dels annerledes, noe respondent 4 punkterer.

### Demografi etter langrenn og alpine kriterier

Det som skiller seg litt ut i Sveits er at markedet er i mindre grad konsentrert og strekker seg mer over hele landet og vil derfor være vanskeligere å geografisk segmentere seg inn i et spesifikt område/by. ”De sveitsiske alper er fjellmassivet som går fra sørvest til sørøst i Sveits, og som utgjør nesten to tredjedeler av det samlede arealet i Sveits” (Thorsnæs, 2021). Dette kan man se nærmere på i figur 6.6 som viser andel mennesker som driver med alpint

og langrenn i gitte områder markert i sirkler. Størrelsen på sirklene viser størrelseandel, der større sirkel utgjør større andel.

#### 6.3.3.4 Finland

##### Konkurrenter

Etter kartlegging via sekundærdata så ser det ut til at det omtrent ikke finnes bedrifter som selger lignende produkter som Skijack. E-handel i Finland er ikke like populært som i de sist nevnte landene og det er relativt lite handel via Amazon (Statista, 2021a).

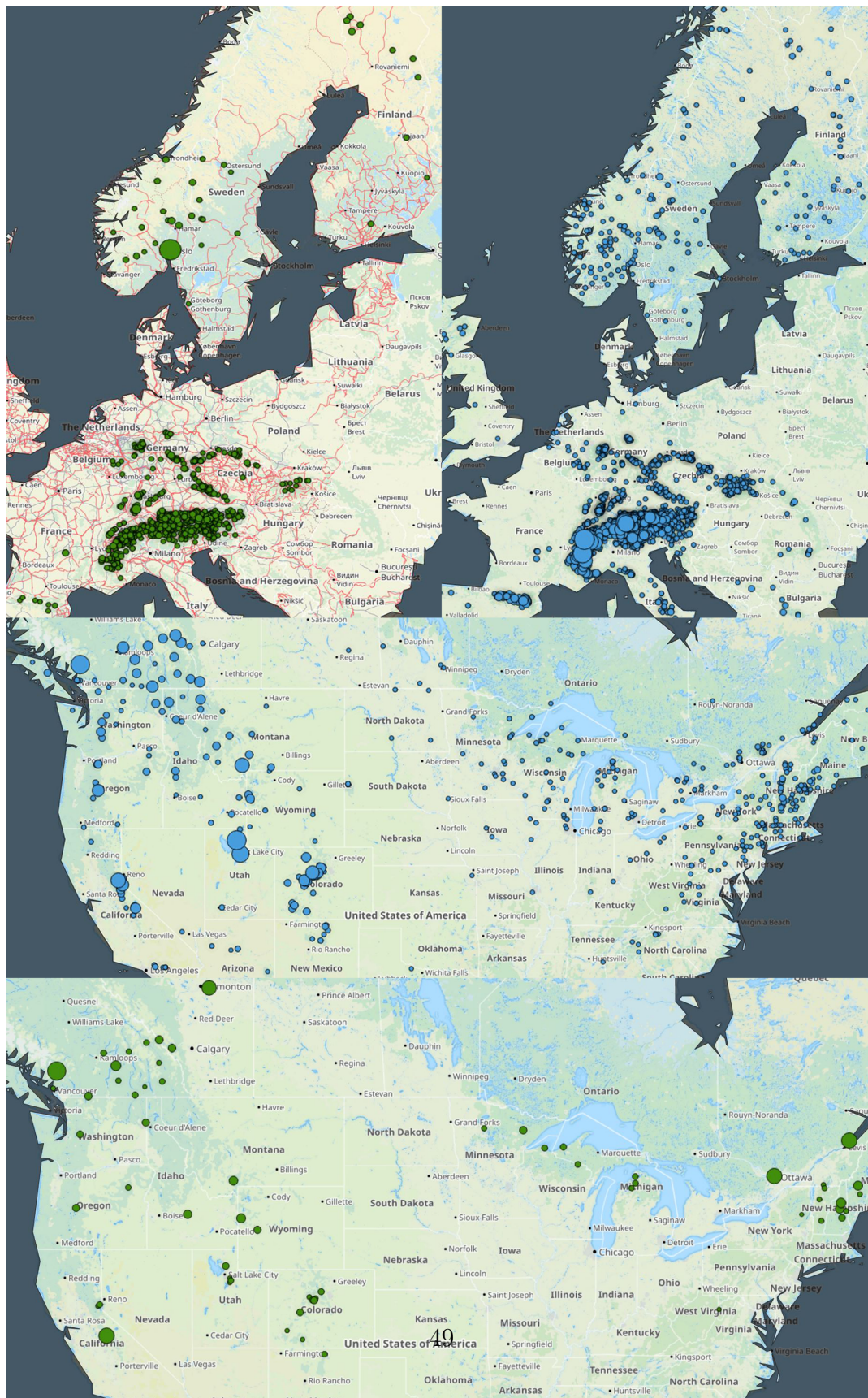
”According to a consumer survey from 2020, the most trusted sports store brand in Finland was Intersport. Around 41 percent of the respondents named Intersport as the most trustworthy sports store, followed by XXL with 20 percent and Stadium with nearly 13 percent” (Statista, 2021a). Etter videre analyse viser det seg at ingen av disse forhandlerne selger et skiopphengssystem for ski på deres hjemmesider. Dette kan tilsi at det er omtrent ikke eksisterende konkurranse for skiopphengssystem for ski hos forhandlere i Finland. Dette kan tyde på at det kan bli en nyttig strategi dersom man velger å gå videre med Finland.

##### Demografi etter langrenn og alpine kriterier

Figur 6.6 viser at det i mindre grad er et konsentrert marked i Finland, slik som det er i USA og Tyskland. De største/fleste alpinanleggene i Finland befinner seg nord i landet (World Tourism Group, n.d.). På en annen side så bor store deler av befolkningen i Finland i de sydligere områdene noe som betyr at det ikke finnes spesielle områder som utmerker seg (Roger, 2019), dette ser man også i figur 6.6. Dette vil derfor være en avgjørende faktor knyttet til hva slags inngangsstrategi som vil egne seg best dersom man velger å gå videre med Finland, men kan også tyde på at markedet ikke egner seg.



**Figure 6.6:** Alpint (Blått) og Langrenn (Grønt) i Europa og Nord-Amerika, størrelsen angir aktivitetsgrad (OpenStreetMap-bidragsterene, n.d.-a OpenStreetMap-bidragsterene, n.d.-b)



I figuren under presenteres en konkurrentanalyse for de fire landene basert på analysen som er gjennomgått i tredje fase av screeningprosessen. Den viser USA som landet med generelt høyest trussel i markedet, og Finland som det markedet med færrest trusler. Det er midlertidig viktig å bemerke at ingen av markedene spesifiseres med særlig høy trusselgrad for konkurrenter og substitutter.

**Figure 6.7:** Konkurrentanalyse (Makourtis, n.d., QLS, n.d., Schiraumtechnik, n.d., Pislá, n.d., Wayfair, n.d., Walmart, n.d., Racks, n.d., Amazon, 2022c; Stillerbursch, n.d.)

Land	Konkurrenter	Trusselgrad for substituttprodukter
USA	Amazon og lignende plattformer E-handel forretninger Salg i sportsforretninger og lignende	Middels/høy Middels Middels (Walmart i hovedsak)
Tyskland	Amazon og lignende plattformer E-handel forretninger Salg i sportsforretninger og lignende	Middels Liten Liten/ikke eksisterende
Sveits	Amazon og lignende plattformer E-handel forretninger Salg i sportsforretninger og lignende	Middels Ikke eksisterende Liten/ikke eksisterende
Finland	Amazon og lignende plattformer E-handel forretninger Salg i sportsforretninger og lignende	Liten Ikke eksisterende Liten/ikke eksisterende

#### 6.2.4 Målmarked

Som tidligere nevnt i kapittel 2 så har man to muligheter når man skal internasjonalisere seg og inntre et marked. Enten med Fossefallmetoden: ”En bedrift gradvis etablerer seg i ett og ett land.” eller Spredemetoden: ”Der foretaket går inn i mange land samtidig” (Kotler and Keller, 2021). I et nytt møte med daglig leder av Skijack har vi gjennomgått analysen vår og presentert og diskutere de resultatene og antagelsene vi har kommet frem til. Under dette møtet ble det diskutert hvilke land Skijack burde gå videre med og potensielt satse på. Valget baserer seg på satte mål og hvilket land man ser på som mest attraktivt. Vektprosenten og karakterene av faktorene i figur 6.8 ble satt sammen med daglig leder Einarsen.

Ved å se på alle faktorene samlet, så har vi kommet frem til at vi utelater Finland som et land vi går videre med å analysere. Vi ser at markedene for USA, Sveits og Tyskland har potensialet til å bli mer lønnsomme nå i startfasen. Finland er likevel et land Skijack burde gå inn i på sikt, men med tanke på at Skijack allerede er delvis inne i Finland

Figure 6.8: Sammendrag av screeningkriterier - Markedets attraktivitet

Market attraktivitet							
Land: USA	1	2	3	4	5	%	Result
	Veldig dårlig	Dårlig	Middels	Bra	Veldig bra	Vekt faktor	Karakter x Vekt
Markert størrelse					5	25 %	1,25
Markert vekst				4		15 %	0,6
Pris				4		10 %	0,4
Kjøpekraft					5	15 %	0,75
Markedstilgang			3			15 %	0,45
Konkurranse			3			15 %	0,45
Politisk/økonomisk risiko					5	5 %	0,25
<b>Totalt</b>						<b>100,00</b>	<b>4,15</b>

Land: Finland	1	2	3	4	5	%	Result
	Veldig dårlig	Dårlig	Middels	Bra	Veldig bra	Vekt faktor	Karakter x Vekt
Markert størrelse						25 %	0,5
Markert vekst		2				15 %	0,45
Pris			3			10 %	0,4
Kjøpekraft				4		15 %	0,6
Markedstilgang					5	15 %	0,75
Konkurranse					5	15 %	0,75
Politisk/økonomisk risiko					5	5 %	0,25
<b>Totalt</b>						<b>100,00</b>	<b>3,7</b>

Land: Tyskland	1	2	3	4	5	%	Result
	Veldig dårlig	Dårlig	Middels	Bra	Veldig bra	Vekt faktor	Karakter x Vekt
Markert størrelse				4		25 %	1
Markert vekst			3			15 %	0,45
Pris					5	10 %	0,5
Kjøpekraft					5	15 %	0,75
Markedstilgang				4		15 %	0,6
Konkurranse				4		15 %	0,6
Politisk/økonomisk risiko					5	5 %	0,25
<b>Totalt</b>						<b>100,00</b>	<b>4,15</b>

Land: Sveits	1	2	3	4	5	%	Result
	Veldig dårlig	Dårlig	Middels	Bra	Veldig bra	Vekt faktor	Karakter x Vekt
Markert størrelse			3			25 %	0,75
Markert vekst			3			15 %	0,45
Pris					5	10 %	0,5
Kjøpekraft					5	15 %	0,75
Markedstilgang				4		15 %	0,6
Konkurranse					5	15 %	0,75
Politisk/økonomisk risiko					5	5 %	0,25
<b>Totalt</b>						<b>100,00</b>	<b>4,05</b>

Max score = 5  
USA: 4,15  
Tyskland: 4,15  
Finland: 3,7  
Sveits: 4,05

gjennom avtalen med XXL og at markedets størrelse og vekst er betydelig lavere enn i de andre markedene, så anslår vi det som lite profitabelt å legge ressurser inn i å øke markedsandelene i Finland på dette tidspunktet. Det vil være mer profitabelt å fokusere på de større markedene i starten.

Vi har også valgt å slå sammen USA og Canada til et cluster, til tross for at Canada falt gjennom i screeningprosessen når det kom til sammenslåing av de tre screeningkriteriene våre. Dette gjør vi selv om andelen alpinister i landet er noe lavere enn vi ønsket, likevel ligger det canadiske skimarkedet tett på det amerikanske, slik at det vil være mulig å samkjøre lokale lager og produksjonslokaler med USA, som vi skal analysere senere som en av våre valgte strategier. Respondent 3 og 4 støtter også opp om å inkludere Canada i markedsmiksen (Respondent 3, 2022; Respondent 4, 2022). Respondent 3 nevner Nord-Amerika som en mulighet for fase to, men de andre respondentene er av oppfatning at både USA og Canada er attraktive marked som burde bli gitt oppmerksomhet i fase 1 (Respondent 3, 2022; Respondent 4, 2022).

### 6.3 Inngangsstrategi for de valgte markedene

Vi velger på bakgrunn av resultater fra Norge og etter ønske fra Skijack å analysere strategier for å selge Skijack som et sportsprodukt. Dette er et strategisk valg Skijack har gjort i Norge, ved å ikke inngå samarbeid med møbel og oppbevaringsforretninger. Einarsen sier han i utgangspunktet ønsker å holde på statusen som et produkt som ses i sammenheng med andre sportsvarer.



Vi har valgt å anvende flere av prinsippene i lean startup metodikken for internasjonalisering om blant annet å forsiktig sette i gang og videre lære av de erfaringene og tilbakemeldingene man tilegner seg (Ries, 2011). Dette har vi vurdert som en nyttig strategi som vil passe Skijack godt basert på de begrensede ressursene de besitter. Dette vil redusere risiko for store tap og vil dra nytte til større utvidelse og satsing da man drar med seg kunnskap underveis om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Når man først har fått innpass i markedet kan man senere gjøre mer omfattende satsinger og investeringer. Dette understøttes av respondentene våre. Det følger også Stage-modellen som gjør en antagelse om at bedrifter gradvis går inn i nærliggende markeder med psykiske likheter (Jeannet and Hennessey, 1992). Dette er noe Skijack allerede har benyttet seg av. Skijack startet opp i Norge og gikk etterhvert til Sverige. Einarsen påpeker at Sverige var et naturlig steg å ta etter etableringen i det norske markedet fordi de allerede hadde forbindelser der (Einarsen, 2022). Å følge antagelsen til modellen videre vil bygge på de erfaringene som er gjort i markedene hvor Skijack har erfaring fra før.

På bakgrunn av Skijacks beskjedne erfaring i det internasjonale markedet og uttalelse fra Einarsen om tilstrekkelig god nok økonomi vil en kombinasjon av spredemetode og fossefallsmetode være nyttig. Slik risikerer man ikke å ta for høy risiko, samtidig som man får utnyttet kapasiteten som finnes. Dette vil bety en strategi hvor man går inn i flere markeder samtidig, men gjør det gradvis. De markedene vi har konkludert med at Skijack burde inntre har vi gruppert inn i følgende clustermarkeder grunnet markedetslikhetstrekk og markedets geografiske plassering:

1. Nordvest og nordøst USA / Sørvest og sørøst Canada.
2. Alpeområdene i Sør-Tyskland, Sveits og Østerrike.

Videre vil vi diskutere tilnærming til inngangsstrategi for Skijack. Figur 6.9 viser fordelene og ulempene for hver av inngangsstrategiene. Faktorene som er satt på bakgrunn av disse strategiene skal vi analysere og diskutere videre i oppgaven.

### 6.3.1 Direkte eksport B2C

Salg direkte til kunder vil generere mest fortjeneste per solgte enhet. Dette vil innebære salg direkte gjennom nettsiden, eller på sikt operere med egne utsalgssteder. Man vil gjennom en

**Figure 6.9:** Fordeler og ulemper med de ulike inngangsstrategiene

Inngangsstrategier	Risiko	Kontroll	Kapitalkrav	Fortjeneste	Volum
Direkte eksport B2C	Lav	Høy	Lav	Høy	Lav
Direkte eksport B2B	Lav	Middels	Lav	Middels	Middels/Høy
Indirekte eksport gjennom agent	Høy	Middels	Lav	Lav	Middels/Høy
Indirekte eksport gjennom distributør	Middels	Lav	Lav	Lav	Høy
Lisensavtale	Middels	Lav	Lav	Lav	
Joint ventures	Høy	Middels	Høy	Lav	Middels/Høy
Direkte investering	Høy	Høy	Høy	Middels	Middels

slik strategi slippe alle kostnader som fører med et mellomledd, og man kommer selv i direkte kontakt med kunden. Erfaringer fra det norske markedet, viste at dette fungerte godt med lite markedsføring. Einarsen sier at salg gjennom nettsiden utviklet seg fort, til tross for lite markedsføring. Han presiserer at det kan ha vært på bakgrunn av tilstedeværelse på sportsmesser og få konkurrenter i markedet (Einarsen, 2022).

Når man nå imidlertid skal selge i andre og ikke minst større markeder, så vil det være vanskeligere å bli plukket opp like lett som av kundene i Norge, da det er mer konkurranse som fører til at det er vanskelig å bli plukket opp av algoritmene på nettet. Dette vil føre til at man potensielt må gå ut med store summer knyttet til markedsføring. Respondent 1 har erfaring med høye kostnader tilknyttet markedsføring hos blant annet Google (Respondent 1, 2022). Dette tyder på at det kan bli kostnadsgivende for Skijack å drive markedsføring i andre markeder.

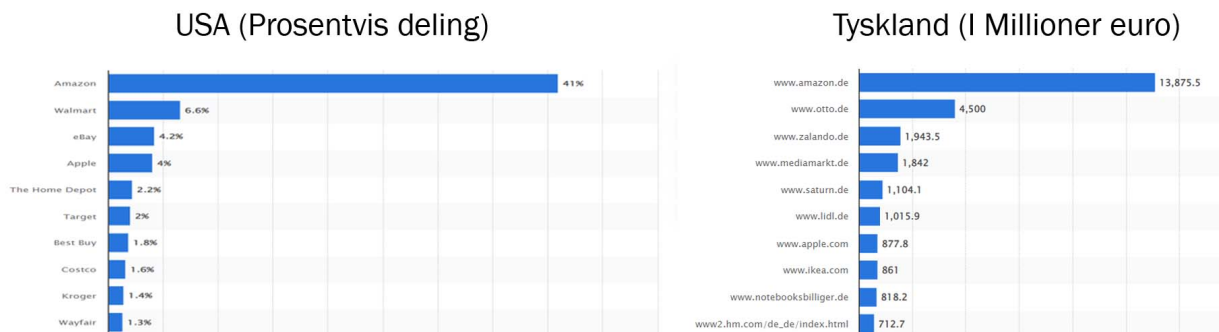
Respondent 1 kommer med tips om å teste ut promotering for egne søkeord på Google for de respektive språkene (Respondent 1, 2022). Dette kan være en god strategi om man vil etablere egne nettbutikker. Dette kan eksempelvis være å bruke ordet "bracket" i stedet for "rack" da færre konkurrenter har dette ordet i sin katalog. Det vil være liten kostnadsrisiko ved å etablere en nettside for alpelandene og Nord-Amerika, om man ser bort fra markedsføring. Et stort problem vil midlertidig kunne oppstå med leveringstid og leveringskostnader, da Skijack ikke har lagerhus andre steder enn i Norge. Dette vil også føre til tidskostnader for bedriften, da de ville vært nødt til å manuelt sende ut hver bestilling. Einarsen påpeket at en mulig løsning på dette er å betale for et lokalt lager og arbeidere som kan sende ut produktene lokalt (Einarsen, 2022). Det er da mulig å sende over et bestemt kvantum til et lager, hvor man begynner i det små og gradvis og deretter tilpasser

forsendelser etter etterspørselen. Dette vil være en løsning med relativt liten risiko, og selv om marginene blir noe lavere så vil det ikke innebære så store tidskostnader, og det kan gjøres samtidig som man etterfølger andre og mer omfattende strategier.

### 6.3.2 Direkte eksport B2B

Direkte eksport B2B vil være en rask mulighet for å komme seg inn på begge clustermarkedene. Dette vil lettest la seg gjøres gjennom E-commerce salg på Amazon, Ebay, Walmart og Alibaba. Figur 6.10 viser oss at Amazon og Walmart er E-commerce plattformene som har størst potensiale for Skijack og det er her Skijack burde legge mye av tiden sin for å etablere en god posisjon i markedet. Respondent 3 påpeker viktigheten av å ta i bruk partnere som en strategi fordi det finnes veldig mye verdi i B2B markedet, som man mister ved direkte salg til slutt kunder (Respondent 3, 2022). Respondent 3 anbefaler videre å konsentrere seg om noen få utvalgte kjeder og onlinebutikker i USA (Respondent 3, 2022).

**Figure 6.10:** Markedsfordelingen av ledende e-commerce forhandlere i USA og Tyskland (Chevalier, 2021b Statista, 2020)



Det finnes flere fordeler ved å selge produktet sitt via disse e-commerce forhandlerne. Den største fordelen innebærer at det ikke er forbundet store kostnader og avgifter ved et slikt salg. Marginene vil være høyere enn om man bruker mellommenn for å entre markedet. Blant annet har Amazon løsninger hvor man sender produktene til Amazon sine lagerhus, hvor de står for oppbevaring, pakking og utsending av produktene når det kommer en bestilling. Dette er kostnader som spiser profitt, men Amazon har gode og billige løsninger for partnerene sine, så denne summen blir ikke veldig omfattende om man får sendt av gårde et visst volum (Amazon, 2022b). I tillegg er potensialet ved salg gjennom store nettforhandlere stort, da dette er forretninger som er etablerte i store deler av verden, slik at man kan nå ut til flere enn bare markedet man har lagt planer for. Salgsvolumet har derfor potensiale til å bli meget stort. På en annen side så ligger det en utfordring i at det

er stor konkurranse på plattformen og det vil derfor være vanskelig å nå ut til de kundene som har behov for produktet og kundene er oftest her ute etter det billigste. Dette antar respondent 4 at vil et bli en stor utfordring for Skijack. Det gis råd om at om man skal gå for en slik strategi så vil samarbeid med plattformene rundt markedsføring, informasjon og opplæring av kunder være viktig (Respondent 4, 2022). På grunn av vanskelighetene rundt Skijacks ukjente merkevare, så anbefaler ikke respondent 4 en slik strategi. Respondent 1 og 2 mener midlertidig at dette er en strategi Skijack burde benytte seg av. Dette begrunnes med at det kan føre til gode salg om man bygger et godt informasjonsmateriale til kundene og at marginene vil være høyere enn ved samarbeid med sportskjeder (Respondent 1, 2022; Respondent 2, 2022).

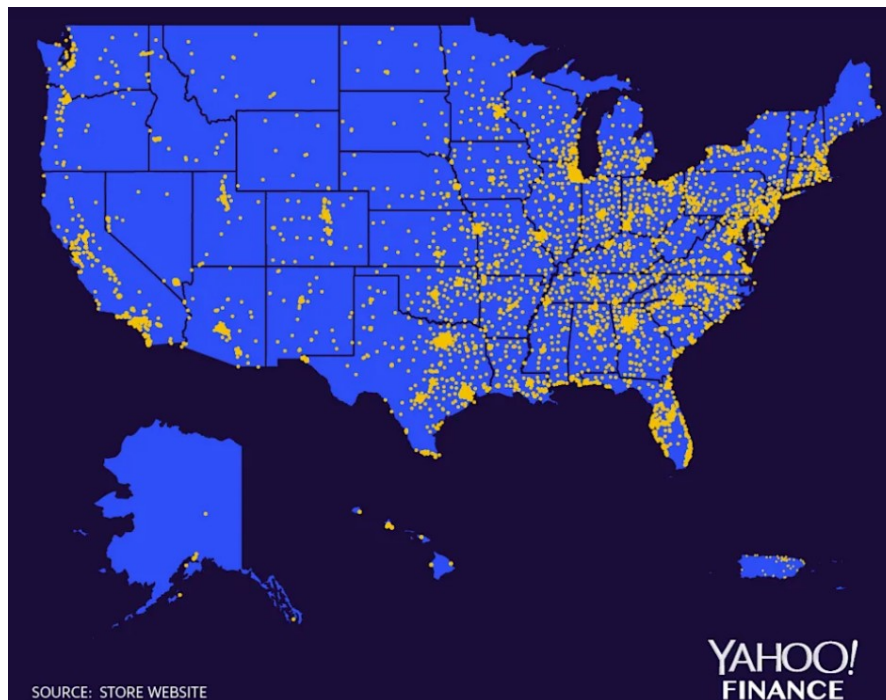
En annen potensiell mulighet er at Skijack tar direkte kontakt med salgsforhandlere innenfor de nevnte clustermarkedene. Strategien som ligger til grunn vil være å ta kontakt gjennom mail eller telefon for så å reise personlig å forhandle frem en samarbeidsavtale for produktet sitt.

I USA kan en god strategi være å ta kontakt med Walmart sine butikker som ligger i de nordlige delene i USA nær alpine- og langrennområdene (se figur 6.6 og 6.11). Walmart er den største forhandleren i USA (Chevalier, 2021b) og det vil bli en kritisk suksessfaktor å klare og få produktet sitt inn i flere butikker. Her er markedsandelene og potensialet betydelig stort. Å komme seg inn hos en slik forhandler har vi etter diskusjon med Einarsen konkludert med at vil være en god strategi for å få eksponert produktet for en stor kundegruppe. Dette til tross for Einarsens ønske om å holde seg til salg gjennom sportsforretninger, så ser han viktigheten av å utnytte Walmarts posisjon som en velrenommert forhandler. Farer med å inngå samarbeid med en slik type forhandler vil være at man gjør seg mindre attraktive for andre forhandlere, da Walmart vil kunne ha mulighet til å handle inn store volum og kunne utkonkurrere andre konkurrenter på pris. Einarsen uttaler at dette er noe Skijack allerede har erfart i det norske markedet gjennom samarbeidet med XXL.

Hvis man skal legge erfaringene i det norske markedet til grunn, så vil et samarbeid med store aktører være profitabelt. Det finnes imidlertid usikkerhetsmomenter knyttet til kulturforskjeller i Norge og USA. Det er som nevnt i screeningsprosessen en mye skjev fordeling av skigåere rundt om i USA, og som vist i figur 6.11 så er den aller største samlingen av Walmartbutikker sentrert på østsiden, og mindre i de nordlige delene hvor skiaktiviteten

er størst. Walmart er også en butikk som selger mye mer enn sportsartikler, og det er ikke sikkert at man ser den samme effekten som man har gjort i Norge og Sverige gjennom eksempelvis forhandleren XXL.

**Figure 6.11:** Kart over Walmart butikker i USA i 2019 (Swaminathan, 2019)



Strategien for alpeområdene i Europa tilknyttet direkte eksport B2B vil ligne den nåværende norske strategien. Det vil dreie seg om å utnytte det nettverket man allerede har i hjemlandet innenfor sportskjedene XXL, samt å ta personlig kontakt med andre sportskjeder som holder til ved alpeområdene som Decathlon og Intersport. En annen veldig aktuell mulighet for å nå ut til alpinister er gjennom salg av produktet til sportsforhandlere ved skianlegg. Her er kundesegmentet konsentrert i høyest grad og befinner seg i en nøkkellokasjon for å selge produktet til Skijack på da kundene i høy grad befinner seg her.

Å inngå samarbeid med sportforretninger kan også være en god strategi for Nord-Amerika. Dette kan som tidligere nevnt havne i konflikt med eventuelt samarbeid med Amazon og Walmart. Da markedet i Nord-Amerika er såpass spredt, så vil det være essensielt å etablere kontakt med forretninger som dekker flere områder. Eksempler på dette er Rei og Ski and Sun (Rei, 2022; Ski and Sun, 2022). Fordeler med slike forhandlere er at man lettere kommer seg inn på kundegrupper som er spesielt interessert i ski. Disse har også egne nettbutikker, slik at man får dekket både fysiske butikker og netthandling, slik som man gjør med dagens



avtale med XXL og Fjellspport. En slik strategi følger råd gitt av blant annet respondent 2 om å ta i bruk erfaringene som har fungert i det norske markedet (Respondent 2, 2022).

Skijack har klart å etablere suksessfulle partnerskap med store kjeder i Norge og Sverige (XXL, Fjellspport, Skistart). Markedet i USA har imidlertid ikke de samme trekkene. En mindre prosentandel av befolkningen står på langrenn og alpin (se figur 6.4). Disse er sentrert i de nordlige delene av USA. Det er derfor viktig at Skijack klarer å velge seg ut de riktige områdene i det amerikanske markedet.

### 6.3.3 Indirekte eksport gjennom agent eller distributør:

Å ta i bruk agenter kan være en god måte å komme inn i markeder som man har lite kjennskap til (Respondent 4, 2022). Agenter har egne agenturer for sine områder og har god kjennskap til markedet sitt. Einarsen har få kontakter utenfor Norge og Sverige, slik at bruk av agenter kan være en god strategi. Det vil derfor være avgjørende å finne gode agenter, om man gir dem enerett på et eget område. Dette gjelder også for bruk av distributører, da disse ofte har en tendens til å stille harde krav om at ingen andre får lov å selge i det samme området. Einarsen uttaler at han har erfaring med distributører som skal ha store andeler, men som ikke kan vise til mye salg (Einarsen, 2022).

Om man skal gå for en strategi som innebærer distributører, så handler det om å finne aktører som kan tilby et stort nok marked. Kostnaden som kommer ved bruk av distributør må derfor forsvares med et høyt nok volum. Mange distributører opererer med enerett (Einarsen, 2022), som vil si at man ikke kan selge til andre i det gitte området man blir enige om. Skijack har et mål om å bli en ledende aktør av skiopphengssystem i markedene de tar for seg og det må derfor vurderes nøye om man kan gi enerett på salg til en enkelt aktør. Respondentene er uenige i om bruk av distributører er en god ide, da det vil minke marginene, men samtidig kunne hjelpe til med å komme inn på de riktige forhandlerne.

Det finnes firmaer som har som sin kjernevirksomhet å hjelpe bedrifter å ta steget ut i nye markeder. Dette er profesjonelle aktører, som gjerne har mye erfaring. Huginbiz er et eksempel på et firma som hjelper sportsforretninger med å gå internasjonalt gjennom å bruke sitt brede nettverk og etablerte kundeforhold. Å ta i bruk et slikt type firma vil være nyttig om man selv ikke klarer å overbevise forhandlere selv, men det er viktig å huske på at også slike firmaer går på bekostning av marginer.

### 6.3.4 Lisensavtale, joint ventures og direkte investering:

På bakgrunn av Skijacks nåværende situasjon med begrenset kapital og bedriftens størrelse har vi valgt å utelukke direkte investering som en potensiell strategi (se figur 2.2: SWOT-analyse).

Lisensavtale og joint ventures befinner seg også innenfor samme kategori. På bakgrunn av Erlend Einarsen sitt ønsket om å beholde 100% eierskap i familien, så vil ikke dette være aktuelle strategier ved nåværende tidspunkt (Einarsen, 2022). Ved å inngå et joint venture samarbeid vil dette bety at man må gi bort deler av eierskapet til samarbeidspartneren (Kotler and Keller, 2021). Å selge en lisensavtale til en potensiell kjøper vil føre til at man gir fra seg rettighetene og patenter i bestemte land, samt at det vil føre til utfordringer for senere drift i landet lisenkjøperen har planer om å operere i (Kotler and Keller, 2021). På en annen side nevner respondent 4 at joint venture er en god strategi for å etablere seg i et ukjent marked, så det er verdt å bemerke seg som en potensiell strategi i senere faser (Respondent 4, 2022).

## 6.4 SMART-mål

Figur 6.12 viser de målene som vi har satt på bakgrunn av strategivalgene og internasjonaliseringen for Skijack de neste tre årene. Disse målene baserer seg på de satte inngangsstrategiene og de ressursene bedriften har til rådighet for å kunne oppnå dem. Målene skal være målbare og tidssatte. Bakgrunnen for å sette målene for internasjonaliseringen er å gi bedriften en retning å jobbe mot, samt gi en motivasjon for å lykkes med å nå målene innen satt tid (Hollensen, 2020). I tillegg vil målene danne grunnlaget for markedsmixen i det internasjonale markedet som vist i figur 6.13.

**Figure 6.12:** *Smart Concept for Skijack de neste tre årene*

#### SMART-Mål for de neste 3 årene for Skijack

2022	2023	2024
Etablere produktet på Amazon og andre lignende retailere innen 2022.	Skreddersy det nåværende produktet og strategien for de ulike markedene.	Etablere et produksjonslokale i USA og eventuelt Tyskland.
Inngå et samarbeid med minimum tre store sportskjeder eller lignende forhandlere.	Oppnå 25% av den norske omsetningen i USA og alpeområdene.	Utvide seg til andre aktuelle land for eksempel Frankrike, Kina, Finland, osv.

## 6.5 Begrunnelse for markedsmiks

Basert på analysen er det utarbeidet en markedsmiks bestående av tre faser som gradvis følger erfaring som blir opparbeidet gjennom fasene. Strukturen viser også en gradvis sterkere involvering og investering i markedene, og det følger antagelsene i Stage-modellen (se figur 2.6) (Jeannet and Hennessey, 1992). Målene tidfestes for å gi Skijack konkrete mål å strekke seg etter. Etter overveielse av utsagn fra intervjuobjekter så velges det i første fase å fokusere på nettsalg for USA. Amazon kombinert med egne nettbutikker har vist seg å være den fremgangsmåten som gir minst risiko. Opprettelsen av egne nettbutikker vil kun innebære å legge til et fraktalternativ til USA og salg på Amazon innebærer kun å sende produktene ut til deres lager. Basert på brukeradferd i Nord-Amerika som vi har analysert så vil en slik strategi kunne gi et høyt volum. Skijack må ved bruk av en slik strategi legge ressursene sine i et godt internettmateriale for å konkurrere med de andre produktene på markedet. Vi vektlegger markedets størrelse og den lave risikoen tyngre enn det store antallet konkurrenter og dermed vanskeligheten for å kunne slå gjennom.

Kanalene som velges i fase 1 er kanaler som innebærer mindre risiko, noe som er viktig, da Skijack har begrenset med ressurser. Markedsmixen baserer seg i stor grad på interne ressurser, gjennomføringsgrad, kompetanse, Skijack sin forretningsmodell og deres strategier. Selv om det finnes mange ulike tilnærminger til strategi så vil det først og fremst tas hensyn til bedriftens styrker og svakheter. Dette konkretiserer også respondent 3 i forrige kapittel og la stor vekt på at en helhetlig strategi er viktig og at den må bygge på interne ressurser og kompetanser slik at internasjonaliseringsplanen er gjennomførbar med de midlene man har tilgjengelig og mint mulig grad av ekstrakostnader (Respondent 3, 2022).

Videre så anses strategien for å direkte kontakte sportskjeder som den beste løsningen for Alpeområdet. Her vektlegges Skijacks suksess i Norge og Sverige, og at de har nok av gode erfaringer å vise til for å overbevise større internasjonale kjeder. Man vil på den måten unngå kostnader ved bruk av mellomledd som distributører og agenter. Det er essensielt at Skijack da klarer å presentere suksessstrategiene sine med XXL og Fjellsport for de internasjonale aktørene. Dette vektlegger vi mye på bakgrunn av utsagn fra respondentene våre om at Skijack må ta i bruk erfaringene de har fra det norske markedet (Respondent 2, 2022; Respondent 3, 2022). Strategien blir satt til fase 2 av markedsmiksen, slik at bedriften kan rette ressursene mot salg gjennom Amazon i USA og Europa i fase 1.

Det anbefales videre å implementere innsalg til alpintsentre først i fase tre på. Dette gjøres fordi en slik type strategi er prøvd ut i det norske markedet, og Einarsen sier at dette ga minimalt med resultater. Vi ser at det vil være et mulig marked, men anser det på bakgrunn av erfaringene fra det norske markedet ikke som viktig nok til å ha det med i de første fasene.

De videre stegene som vi foreslår i markedsmixen vår, er vårt forslag til videre vekst for Skijack etter at gjennomføringen av den første fasen er gjort. Vi anser de senere fasene som mer ressursavhengige, og man vil her være avhengig av gode erfaringer fra fase 1.

### 6.5.1 Markedsmixen for det internasjonale markedet

**Figure 6.13:** Markedsmix for Skijack AS i det internasjonale markedet

Markedsmix for Skijack AS i det internasjonale markedet	
Fase	<b>Produkt</b>
	Tilpasse produktet mer til det alpine markedet (Ulike størrelser på produktet, antall slalomski det er plass til)
	<b>Distribusjon (Plass)</b>
Fase 1	E-handel salg på Amazon i Nord-Amerika og Europa
Fase 1	E-handel salg på Walmart i Nord-Amerika
	Sette opp egen nettbutikk med lokalt lager for USA og Tyskland.
Fase 2	Salg gjennom sportsforretninger i Alpeområdene (XXL, Decathlon, Intersport)
Fase 2	Salg via Walmart-butikker i Nord-Amerika
Fase 3	Salg gjennom forhandlere ved store alpinanlegg i Nord-Amerika og Alpeområdene
Fase 3	Produksjonslokale i Nord-Amerika for kortere levering og for å løse logistikkproblemer
	<b>Pris</b>
	Kvantumsrabatter til kjedene
	Opprette ferdiglagde avtaler for B2B forhandlinger
	Klare å opprettholde en pris som ikke er mye dyrere enn den norske prisen (429kr, 46 USD, 41 Euro)
	<b>Personale</b>
	Svare hurtig og høflig på henvendelser fra distributører, forhandlere og kunder
	Sørge for god håndtering ved nettservice for å opprettholde god rating hos E-handel-forretninger
	<b>Marknadskommunikasjon (Promotering)</b>
Fase 1	Investere i et godt onlinemateriale for e-handel (spesielt for Amazon)
Fase 2	Investere i nøkkelord på google (AdWords)
Fase 3	Opprette internasjonale sosialemediekontoer som Instagram, Facebook og Tiktok konto og investere i annonser på disse plattformene (Betal-per-klikk-annonsering (PPC))
	To be continued

## 7 Styrker og svakheter

Gjennom arbeidet med casestudiet har vi gjennomført enkelte forenklinger og antagelser på bakgrunn av den tiden vi har hatt til rådighet og den informasjonen som vi har klart å innhente. I henhold til dette skal vi belyse de begrensningene og antydningene vi har gjort, samt de største svakhetene som finnes i sekundærkildene vi har innhentet.

Det finnes flere svakheter hos de enkelte beregningene vi har gjennomført i screeningfasen. Den første svakheten baserer seg på at vi har valgt et begrenset utvalg av screeningskriterier å ta utgangspunkt i. Disse kriteriene er kun et utvalg og alle relevante faktorer som påvirker valg av marked ikke er tatt betraktning i. Den andre svakheten ligger i at noen av faktorene kan gi ekstra store utslag hos enkelte land, noe som kan gi et ufullstendig bilde på hvilke markeder som er mest attraktive. Den tredje svakheten omhandler at det finnes svakhet i validiteten i de tallene vi baserer oss på. På en annen side så har vi sammenlignet de innhentede statistikkene med andre kilder og disse samsvarer med hverandre, noe som er med på å styrke validiteten til dataen. Den fjerde svakheten innebærer at vi gjerne skulle hatt flere statistikker å basere oss på, blant annet totalt salget av sportsutstyr i de gitte landene. Å få tak i gode og relevant statistikker rundt skimarkedet som er gratis har vært et sentralt problem. Flere av statistikkene vi ønsket å benytte oss av var innsamlet av private selskaper som solgte disse statistikkene til rundt 50 000kr (Insights, 2021; Research, n.d.).

På en annen side så har primærkildene vi har brukt i stor grad styrket de resultatene vi har kommet frem til gjennom screeningfasen og casestudiet. Eksempelvis har respondentene gitt oss god innsikt med deres informasjonen og erfaringer de besitter. Respondentene er med på å underbygge screeningresultatene våre tilknyttet de landene vi sitter igjen med og hvilken strategi vi har kommet frem til.

Videre har vi møtt på en annen begrensning som innebærer at vi ikke har klart å innhente den tilstrekkelige informasjonen rundt behovet, kjøpsadferden og etterspørselen i markedet i de aktuelle markedene i de internasjonale landene. Markedsorientering er ikke lett å forstå seg på i land hvor man har lite erfaringer. Det er begrenset med informasjon i sekundærkilder rundt kunders kjøpsatferd på 2020-tallet som vi har klart å få tak i og de kildene vi fant hadde problemer med kredibilitet. I tillegg var det problemer med språkbarrierer tilknyttet informasjon som vi ønsket å hente fra lokale nettadresser fra Finland (.fi), Tyskland (.de) og Sveits (.ch). På en annen side har respondentene gitt oss en pekepinn på hva som gjelder i

disse landene. Som følge av disse nevnte begrensningene vil det derfor være viktig å benytte seg av lean startup metodikken om å prøveteste forsiktig og lære av erfaringer.

Gjennom analysen vår av screeningprosessen, så kommer vi frem til hvilke markeder vi mener fyller de kravene vi har satt. Dette er land som er valgt kun på bakgrunn av de faktorene vi har valgt. Når vi senere kommer til analyse av inngangsstrategi, så endrer vi sammensetningen av markeder i noen grad, ved å trekke inn Canada og Østerrike og vi utelater Finland til videre analyse. Dette viser at screeningmodellen vi følger ikke er sterk nok til å kunne brukes ene og alene. Markedsmixen som vi til slutt kom frem til ble satt etter å ha tatt med informasjon fra primærkildene våre kombinert med sekundærkildene, og den ble derfor endret fra vår opprinnelige plan. Screeningprosessen ble derfor til slutt kun brukt som et utgangspunkt, heller enn en endelig fasit for valg av marked. Vi valgte også å ikke ta hensyn til de empiriske funnene under de første fasene av screeningprosessen, da vi ville se om resultatene fra modellen samsvarte med de empiriske funnene, noe som de delvis gjorde.

Vi har valgt å presentere objektiv empiri fra intervjuobjekter i et eget kapittel, før utsagnene diskuteres opp mot problemstillingen i diskusjonsdelen. Empiri fra Skijack og daglig leders uttalelser har vi valgt å samle i et eget kapittel. Refleksjoner fra daglig leder blir også tatt med i diskusjonsdelen.

For videre forskning ville kvantitative undersøkelser direkte mot forbrukere i de bestemte markedene vært en god måte å samle inn informasjon om brukeradferden til sluttbrukere. Gjennomføring av kvantitative undersøkelser mot et flertall personer i de valgte markedene ville også gitt en mye bedre indikasjon om det er et stort behov for det produktet Skijack tilbyr. I sammenheng med oppgaven har vi også valgt å unnlate å ta med selve gjennomføringen av internasjonalisering og en grundig analyse av de økonomiske beregningene, da dette faller utenfor oppgavens problemstilling.

## 8 Konklusjon

Bakgrunnen for denne studien har vært å gi en uttredelse på forskningsspørsmålet vårt: ”Om Skijack er kvalifisert til å ekspandere internasjonalt, hvilke markeder som er de mest profitable og hvilke strategier som skal benyttes i prosessen.” For å kunne besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte har vi basert oss på eldre, kjente teorier, samt knyttet disse opp mot nyere og mer aktuelle teorier. I tillegg har våre primærkilder bidratt med sine synspunkter og kunnskap for å undertøtte analysen og diskusjonen som er gjort.

Oppgaven konkluderer med at Skijack er godt kvalifisert til å gå internasjonalt og det pekes på de store markedsmulighetene som finnes og fravær av sterke konkurrenter. Å ta steget internasjonalt kan føre til at Skijack kan oppnå betraktelig større markedsandeler enn de har i dag.

Analysen av screeningfaktorene konkluderer med inndeling i to clustermarked basert på markedslighet og geografisk tilhørighet. Etter råd fra oppgavens respondenter kombinert med analyse av makro og mikroomgivelser settes følgende to clustermarked som de mest attraktive for Skijack å inntre: 1. *Nordvest og nordøst USA / Sørvest og sørøst Canada* 2. *Alpeområdet i Sør-Tyskland, Sveits og Østerrike*.

Oppgaven diskuterer videre hvilke inngangsstrategier som vil være de mest optimale for hvert marked. Følgende inngangsstrategier anbefales det å benytte i de ulike clustermarkedene. Salg gjennom e-handel forretninger via Amazon og Walmart i Nord-Amerika og salg gjennom Amazon i Europa står som første prioritet. Deretter vil videre strategi basere seg på å etablere samarbeid med sportsforretningsforhandlere i Alpeområdene i Europa som Decathlon og Intersport og Walmart i Nord-Amerika. I tredje fase anbefales det et samarbeid med forhandlere ved store alpinanlegg i begge clustermarkedene. For fase tre anbefales det å opprette produksjonslokaler i Nord-Amerika på bakgrunn av at man oppnår reduserte transportkostnader og en mer effektiv logistikk-løsning. Dersom internasjonaliseringsprosessen som er foreslått gir ønsket volum, burde Skijack videre vurdere ytteligere skalering til andre deler av Europa og eventuelt Asia.

## 9 Litteraturliste

### Litteraturliste

- Amazon. (2022a). *Amazon home page*. <https://www.amazon.co.uk>
- Amazon. (2022b). *Fulfillment by amazon revenue calculator*. [https://sellercentral.amazon.com/hz/fba/profitabilitycalculator/index?lang=en\\_US](https://sellercentral.amazon.com/hz/fba/profitabilitycalculator/index?lang=en_US)
- Amazon. (2022c). *Ski rack*. [https://www.amazon.co.uk/s?k=ski+rack&crid=H6MF97CLUE88&srefix=ski+rack%5Ctext%7B%5C%%7D2Caps%5Ctext%7B%5C%%7D2C96&ref=nb\\_sb\\_noss\\_1](https://www.amazon.co.uk/s?k=ski+rack&crid=H6MF97CLUE88&srefix=ski+rack%5Ctext%7B%5C%%7D2Caps%5Ctext%7B%5C%%7D2C96&ref=nb_sb_noss_1)
- Berthene, A. (2022). *Coronavirus pandemic adds \$219 billion to us ecommerce sales in 2020-2021*. <https://www.digitalcommerce360.com/article/coronavirus-impact-online-retail/>
- Brønnøysundregisteret. (n.d.). *Online shopping statistics and trends in the usa - finical*. <https://finicallholdings.com/online-shopping-statistics-and-trends-in-the-usa/>
- Brønnøysundregisteret. (2019). *Kunngjøring*. [https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent\\_en.jsp?kid=20190000084575&sokeverdi=919199520](https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20190000084575&sokeverdi=919199520)
- Brønnøysundregisteret. (2022). *Skijack as - oslo - regnskap*. Retrieved April 5, 2022, from <https://proff.no/regnskap/skijack-as/oslo/designere/IF79MW0009Y/>
- Bruin, L. d. (2016a). *Pestel analysis (pest analysis) explained with examples — b2u*. Retrieved April 5, 2022, from <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Bruin, L. d. (2016b). *Porter's five forces explained with examples — b2u*. <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving - for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.
- Carniel, A. (2019). *The ultimate guide to marketing mix: 4ps, 7ps, 8ps, 4cs, 7cs*. <https://www.albertocarniel.com/post/marketing-mix>
- Chevalier, S. (2021a). *Market cap value of top consumer internet index companies 2021 — statista*. Retrieved April 5, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/208843/stock-market-value-of-web-based-companies/>
- Chevalier, S. (2021b). *U.s. leading e-retailers by market share 2021*. <https://www-statista-com.libdata2015.hilbert.edu/statistics/274255/market-share-of-the-leading-retailers-in-us-e-commerce/>
- Chevalier, S. (2022). *Global retail e-commerce market size 2014-2023*. <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>



- Chu, G. (n.d.). *Market segmentation: Capitalizing on market clusters to get more from less*. <https://glginsights.com/articles/market-segmentation-capitalizing-on-market-clusters-to-get-more-from-less/>
- Corporate Finance Institute. (n.d.-a). *4 p's of marketing*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/4-ps-of-marketing/>
- Corporate Finance Institute. (n.d.-b). *Pestel analysis*. Retrieved April 5, 2022, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>
- Countryeconomy. (2022). *Un - united nations*. Retrieved June 5, 2022, from <https://countryeconomy.com/countries/groups/united-nations>
- Deckers, L. (2018). *Motivation: Biological, psychological, and environmental*. Routledge.
- Einarsen, E. (2022).
- Ferron, P. (2022). *How to handle the effects of the war in ukraine on your business*. <https://www.forrester.com/bold/russia-ukraine-business-impact/>
- Fund for peace. (2019). *Fragile states index 2019 — the fund for peace. (2022)*. <https://fundforpeace.org/2019/04/10/fragile-states-index-2019/>
- Gripsrud, G., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av jmp*. Abstrakt forlag.
- Gustafsson, F. (n.d.). *Ekspert: - derfor mislykkes mange med e-handel i utlandet*". <https://e24.no/annonsorinnhold/betalt-innhold/bak-tallene/ekspert-derfor-mislykkes-mange-med-e-handel-i-utlandet/24142469/>
- Helly Hansen. (2022). *Helly hansen about us*. <https://www.hellyhansen.com/about-us/heritage/>
- Hollensen, S. (2020). *Global marketing*. Pearson Education Limited.
- Innovasjon Norge. (2018). *Salg via distributør*. <https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/eksport-og-internasjonalsatsing/handelsteknisk-informasjon-for-eksportorer/kontraktsguiden/salg-via-enedistributor/?fbclid=IwAR3Tw-rm-ViOFGWz-SIQDxfJkDfg75yps3A>
- Innovasjon Norge. (2021). *Rådgivning eksport og internasjonal satsing*. <https://www.innovasjon Norge.no/no/tjenester/internasjonalsatsing/radgivning-internasjonalsatsing-og-markeder/>
- Insights, F. B. (2021). *The global sportswear market is projected to grow from \$170.94 billion in 2021 to \$267.61 billion in 2028 at a cagr of 6.6% in forecast period, 2021-2028... read more at:-* <https://www.fortunebusinessinsights.com/sportswear-market-102571>. <https://www.fortunebusinessinsights.com/sportswear-market-102571>
- ISPO. (2022). *Sports- og friluftinspiratøren*. <https://www.ispo.com/>

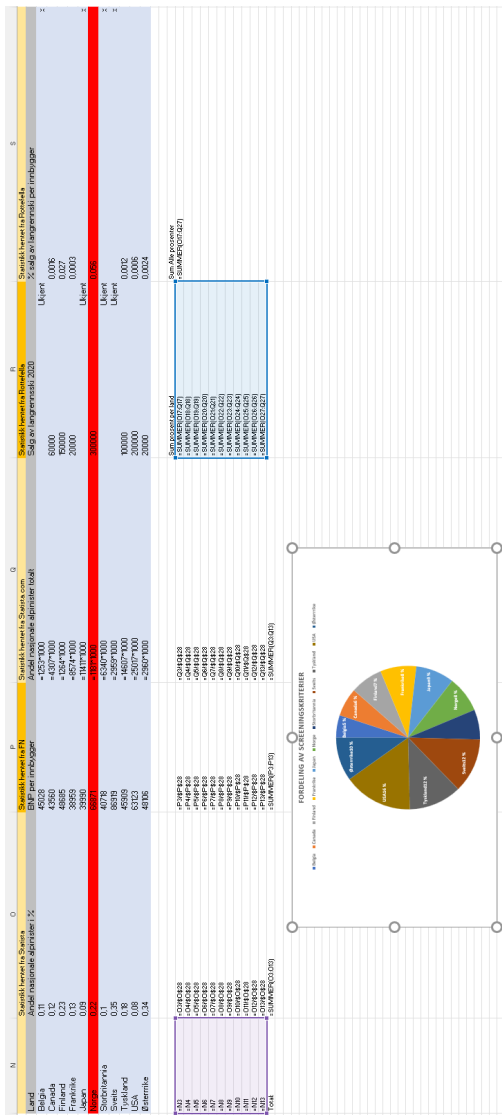
- Jeannet, J.-P., & Hennessey, H. D. (1992). *Global marketing strategies second edition*. Mifflin.
- Jimeno, J. L. (2021). *Lean startup: The “ukemi” of product development innovation*. <https://netmind.net/en/lean-startup-the-ukemi-of-product-development-innovation/>
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Johanson, & Vahlne. (1977). *Uppsala model: Basic mechanism of internationalization—state and change aspects*. [https://www.researchgate.net/figure/Uppsala-Model-Basic-Mechanism-of-Internationalization-State-and-Change-Aspects-Source\\_fig1\\_259332386](https://www.researchgate.net/figure/Uppsala-Model-Basic-Mechanism-of-Internationalization-State-and-Change-Aspects-Source_fig1_259332386)
- Kenton, W. (2021). *Lean startup*. <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Markedsføringsledelse*. Gyldendal akademisk.
- Lange, D. (2022). *Europe: Number of skiers by country 2021 — statista*. Retrieved June 5, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/801008/europe-number-of-people-skiing-by-country/>
- Makourtis. (n.d.). *Skihalter*. [https://www.makourtis.com/index.php?main\\_page=product\\_info&products\\_id=285343](https://www.makourtis.com/index.php?main_page=product_info&products_id=285343)
- MindTools. (2016). *Smart goals: How to make your goals achievable*. <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag.
- One. (n.d.). *Hvorfor bør du drive din egen nettbutikk?* <https://www.one.com/no/nettbutikk/hvorfor-eie-en-nettbutikk>
- OpenStreetMap-bidragsterene. (n.d.-a). *Ski-resorts europe*. <https://www.snow-online.com/ski-resorts/europe>
- OpenStreetMap-bidragsterene. (n.d.-b). *Ski-resorts usa*. <https://www.snow-online.com/ski-resorts/usa>
- Pihl, R. (2022). *Swot-analyse – store norske leksikon*. <https://snl.no/SWOT-analyse>
- Pisla. (n.d.). *Suksiteline*. <https://www.pisla.fi/tuote/suksiteline-teras/>
- QLS. (n.d.). *Skihaltering*. [https://qls.pl/de\\_DE/p/Skihalterung-Skiwandhalter-Skihalter-Skitrager-Wandhalter-Skiaufbewahrung-22-cm/78579](https://qls.pl/de_DE/p/Skihalterung-Skiwandhalter-Skihalter-Skitrager-Wandhalter-Skiaufbewahrung-22-cm/78579)
- Quietpod. (2022). *Quietpod om oss*. <https://www.quietpod.no/om-oss>
- Racks, R. S. (n.d.). *A ski rack your entire quiver can agree on*. <https://rockerskirack.com/>
- Rei. (2022). *Shop rei*. <https://www.rei.com/>
- Research, T. M. (n.d.). *Winter sports equipment market*. <https://www.transparencymarketresearch.com/winter-sports-equipment-market.html>
- Ries, E. (2011). *Lean startup*. Portfolio Penguin.

- Roger, P. (2019). *Finlands befolkning*. [https://snl.no/Finlands\\_befolkning](https://snl.no/Finlands_befolkning)
- Roos, G., Krogh, G. v., & Roos, J. (2021). *Strategi -en innføring*. Fagbokforlaget.
- Rottefella. (2020). *Salg av langrenns ski 2020*. <https://rottefella.no/>
- SamaGame. (2022). *Hva er fordelene med å selge på amazon?* <https://samagame.com/blog/nor/guide-hva-er-fordelene-og-ulempene-med-a-selge-pa-amazon/>
- Sander, K. (2021). *Konkurrentanalyse (5 forces)*. <https://estudie.no/konkurransanalyse/>
- Schiraumtechnik, H. (n.d.). *Produkte*. <https://www.schiraumtechnik.com/de/Produkte/>
- Ski, & Sun. (2022). *Shop ski and sun*. <https://www.sunandski.com/>
- Skijack. (n.d.). *Skijack — plassbesparende skiopphengssystem for langrenn og alpint*. <https://www.skijack.no/>
- Sportbransjeforening, S. -. N. (2018). *Xxl med sitt tredje varehus i østerrike*. <https://sportsbransjen.no/no/nyhetsarkiv/xxl-med-sitt-tredje-varehus-i-osterrike>
- SSB. (2021). *Hva er egentlig bnp?* <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/nasjonalregnskap/artikler/hva-er-egentlig-bnp>
- Statista. (2020). *Revenue of the 100 most successful online shops in germany in 2020*. <https://www.statista.com/statistics/450288/leading-100-online-shops-by-revenue-germany/>
- Statista. (2021a). *Store ranking and overview - finland*. <https://ecommercedb.com/en/ranking/fi/all>
- Statista. (2021b). *Store ranking and overview - sveits*. <https://ecommercedb.com/en/ranking/ch/all>
- Stillerbursch. (n.d.). *Suchergebnisse für: "skihalterung skiwandhalter"*. <https://stillerbursch.de/catalogsearch/result/?q=+Skihalterung+Skilandhalter+>
- Swaminathan, A. (2019). *Why walmart still reigns as america's retail king (for now)*. <https://finance.yahoo.com/news/walmart-still-reigns-americas-retail-king-now-183700586.html>
- Thorsnæs, G. (2021). *Sveitsiske alper*. Retrieved June 5, 2022, from [https://snl.no/sveitsiske\\_alper](https://snl.no/sveitsiske_alper)
- Ulveseth, S. (2016). *Har store forventninger til xxl sartor*. <https://www.vnr.no/har-store-forventninger-til-xxl-sartor/>
- Vanat, L. (2020). *2020 international report on snow mountain tourism*. Retrieved June 5, 2022, from <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2020.pdf>
- Walmart. (n.d.). *Garage ski rack*. <https://www.walmart.com/c/kp/garage-ski-rack>
- Wayfair. (n.d.). *Hideit vski vertical ski wall mount*. <https://www.wayfair.com/storage-organization/pdp/hideit-mounts-vertical-ski-wall-mount-w005282733.html>

- World Population Review. (2022). *2022 world population by country*. <https://worldpopulationreview.com/>
- World Tourism Group. (n.d.). *Topp 12 skianlegg i finland*. <https://worldtourismgroup.com/top-12-ski-resorts-finland-21637>
- Yudelson, J. (1991). *Adapting mccarthy's four p's for the twenty-first century*. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0273475399211008>

# 10 Vedlegg

Figure 10.1: Beregninger



# 11 Intervjuguide

## 11.0.1 Bedrift 1

1. Hvor mange ansatte er dere?
2. Hvor mange begynte dere med?
3. Hvilken rolle har du?
4. Hvor lenge har du jobbet her?
5. Hvordan gikk dere frem fra starten? Startet dere i Norge eller gikk dere bredt ved å gå internasjonalt med en gang?
6. Hvordan har dere markedsført dere for å nå ut til kunden?
7. Hvordan foregår kontraktsforhandlinger med utenlandske aktører?
8. Hvor viktig har samarbeid med partnere vært for dere? Har du også noen eksempler på fordel og ulemper med dette?
9. Hvilket land utenom Norge er dere mest etablert i pr dags dato. Er dette tilfeldig tror du?
10. Har det vært viktig å ta til seg innspill som har kommet underveis fra bedrifter for å senere kunne tilpasse tilbudet?
11. Hvordan har dere valgt å prise tjenestene deres i forhold til deres egne priser sett mot prisene til partnerne deres?
12. Har dere brukt salgsgenter for å nå ut internasjonalt?
13. I dag selger Skijack igjennom forhandlere som XXL. Hva er forskjellen og fordelene med å heller selge gjennom en distributør enn en forhandler?

14. Har du noe annet å tilføye?

### 11.0.2 Bedrift 2

1. Hva er din rolle i bedriften?
2. Har du hatt noen andre roller tidligere?
3. Hvordan fungerer forretningsmodellen deres?
4. Hvilke erfaringer fra det norske markedet tok dere i bruk når dere skulle innta det internasjonale markedet?
5. Har dere sett noen forskjeller på brukeradferden i Norge og Internasjonalt ? handles det f eks mer fra nett noen steder ?
6. Samarbeider dere med noen skimerker som eksklusivt selger bare deres bindinger i kombinasjon med sitt skimerke eller er det kundene som velger bindingsmerke ved kjøp av ski?
7. Kjøper kunder ofte bare bindinger på nett eller er det stort sett i kombinasjon som skipakker ?
8. Bruker dere utenlandske samarbeidspartnere/nøkkelpartnere for å kunne lettere etablere dere internasjonalt og som har hovedansvaret for å jobbe med internasjonalisering? Hva er oppgaven til disse partnerne ?
9. Er det noen tydelig forskjeller når det kommer til omgivelsesfaktorer dere må forholde dere til når dere skal selge internasjonalt ? (Kulturforskjeller, prisforskjeller, interesser, markedsføringsstrategier, kunders kjøpsatferd, lover). Har du noen eksempler?
10. Hvordan gikk dere frem når dere skulle innta det europeiske markedet?
11. Hvorfor valgte dere akkurat disse landene/skimerkene?

12. Hvilke råd har du til valg av marked for Skijack?
13. Hvilke råd har du til Strategi for Skijack?
14. Har du andre generelle råd til Skijack?
15. Har du noe annet å tilføye?

### 11.0.3 Bedrift 3

1. Hva er din rolle i bedriften?
2. Har du hatt andre roller tidligere?
3. For et enkelt produkt som Skijack, hvilke inngangsstrategier ville du anbefalt dem å begynne med?
4. Hvilke geografiske områder ville du begynt med? Geografisk nærme som Tyskland, eller store alpinmarked som Frankrike og Østerrike eller større land som USA og Kina?
5. Ville du funnet distributører som har enerett for hele markeder? Eventuelt jobbet med agenter?
6. Skijack består jo av veldig få ansatte, vil det da være lurt å fokusere på kun et land/område i startfasen?
7. Vet du om forskjeller i kundeferd mellom f.eks USA og de europeiske markedene?
8. Hvilke utfordringer har dere sett er de største når dere har hjulpet bedrifter å gå internasjonalt?
9. Har du noe annet å tilføye?



#### 11.0.4 Bedrift 4

1. Hva er din rolle i bedriften?
2. Har du hatt andre roller tidligere?
3. Hvordan fungerer forretningsmodellen deres? Er den ulik i Norge og fra land til land?
4. Selger dere mest gjennom egen nettbutikk eller fungerer dere mest som leverandør av utstyr? Er det anderledes i utlandet forhold til Norge?
5. Har dere sett noen forskjeller på brukeradferden i Norge og og utlandet? Handles det f.eks mer fra nett noen steder?
6. Bruker dere utenlandske samarbeidspartnere/nøkkelpartnere for å kunne lettere etablere dere internasjonalt og som har hovedansvaret for å jobbe med internasjonalisering?
7. Er det noen tydelig forskjeller når det kommer til omgivelsesfaktorer dere må forholde dere til når dere skal selge til internasjonale land som? (Kulturforskjeller, prisforskjeller, interesser, markedsføringsstrategier, kunders kjøpsatferd, lover). Har du noen eksempler?
8. Har du noen anbefaling i forhold til strategi for Skijack for internasjonalisering?
9. Hva ville du prioritert av; 1. Salg gjennom distributør i de enkelte land. 2. Direkte mot kjeder – faghandel med varehus kombinert med netthandel. 3. Rene netthandels plattformer som Amazon.
10. Har du noe annet å tilføye?

