

Even Skarestad Graskopf  
Kasper Vedal Gundersen

## Fra nasjonal til multinasjonal teknologibedrift

En kvalitativ studie om hvordan norske  
teknologibedrifter ekspanderer til nye  
internasjonale markeder

Masteroppgave i Ledelse av teknologi  
Veileder: Ekaterina Bjørnåli  
Mai 2023



Even Skarestad Graskopf  
Kasper Vedal Gundersen

## **Fra nasjonal til multinasjonal teknologibedrift**

En kvalitativ studie om hvordan norske  
teknologibedrifter ekspanderer til nye internasjonale  
markeder

Masteroppgave i Ledelse av teknologi  
Veileder: Ekaterina Bjørnåli  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



---

## Sammendrag

Med økende globalisering som følge av fremgang innen kommunikasjon og teknologi, står bedrifter overfor intensivert internasjonal konkurranse, som har skapt behovet for å utvikle strategier som sikrer konkurransekraft i den globale økonomien. På grunn av den begrensede forskningen på internasjonaliseringen av norske teknologibedrifter, har denne studien som mål å bidra til å fylle dette kunnskapsgapet.

Gjennom forskningsmetoder som dybdeintervjuer og spørreundersøkelser, undersøker studien motivasjonene og tilnærmingene bak norske teknologibedrifters internasjonale ekspansjoner. Funnene viser at norske teknologibedrifter søker internasjonalisering for økt tilgang til markeder, kunder og ressurser, samt diversifisering og redusert avhengighet av enkeltmarkeder.

Norske teknologibedrifter benytter grundig planlegging i sin tilnærming til internasjonal ekspansjon, der erfarne bedrifter følger en standardisert prosess, mens mindre erfarne bedrifter baserer seg på prøving og feiling. Valg av markedsentringsstrategi avhenger av bedriftens karakteristikker og erfaring, der eksport er vanligst, og etablering av datterselskaper foretrekkes for høy kontroll.

Markedsplanlegging spiller også en viktig rolle, der valg av målmarkeder påvirkes ofte av faktorer som kundenes etterspørsel og markedspotensial. Tilpasning til lokale forhold og kulturelle forskjeller anses som avgjørende for suksess.

Implementeringen av internasjonal ekspansjon krever tilstrekkelig kapital og ressurser, som kan sikres gjennom ulike metoder som risikokapital, aktive eierfond og børsnoteringer. Studien understreker behovet for en helhetlig tilnærming som adresserer behov og utfordringer etter markedsentringsstrategi, inkludert internasjonal rekruttering og restrukturering av organisasjonen.

Denne studien gir verdifull innsikt i de internasjonale ekspansjonsstrategiene til norske teknologibedrifter og bidrar til den eksisterende kunnskapen om emnet og tilbyr verdifull innsikt for bedrifter som søker å ekspandere globalt. Ved å forstå motivasjonene, utfordringene og strategiene som benyttes av norske teknologibedrifter, kan bedrifter styrke sin konkurransekraft og øke sin tilstedeværelse i det globale markedet.



---

## Abstract

This study addresses the international expansion strategies of Norwegian technology companies, filling a significant research gap. It investigates the motivations behind their internationalization efforts, including increased market access, diversification, and reduced market dependency. The study highlights the importance of careful planning in the expansion process, with experienced companies following a standardized approach and less experienced ones relying on trial and error. The choice of market entry strategies depends on the company's characteristics, with exporting being the most prevalent approach and establishing subsidiaries as the preferred high-control strategy.

Market planning plays a crucial role in the expansion process, with target market selection influenced by factors such as customer demand and market potential. Adapting to local conditions and cultural differences is considered essential for achieving success in new markets. Adequate capital and resources are vital for implementing international expansion strategies, and various methods like venture capital, private equity funds, and initial public offerings are utilized to secure the necessary funding.

This study emphasizes the need for a comprehensive approach that addresses diverse needs and challenges after market entry. It highlights the significance of international recruitment and organizational restructuring to ensure efficient operations as a multinational organization.

In summary, this study provides valuable insights into the internationalization strategies of Norwegian technology companies. It contributes to existing knowledge by shedding light on their motivations, challenges, and strategies. The findings offer practical guidance for companies seeking to expand globally, enabling them to enhance their competitiveness and establish a stronger presence in the global market.





---

## Forord

Det er med stor glede og takknemlighet presenterer vi vår masteroppgave i Ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Dette er et avsluttende øyeblikk i vår utdanning, og det markerer en betydningsfull milepæl i våre akademiske karrierer.

Vi ønsker å rette en hjertelig takk til vår veileder, Ekaterina Bjørnåli, for hennes uvurderlige ekspertise, engasjement og støtte gjennom hele forskningsprosessen. Hennes veiledning har bidratt til utviklingen av vårt analytiske og kritiske tenkesett.

Vi ønsker også å takke våre medstudenter, venner og familie som har gitt oss uvurderlig støtte gjennom hele studieperioden. Deres oppmuntring, oppmerksomhet og positive energi har vært avgjørende for at vi kunne holde motivasjonen oppe i krevende perioder.

Denne masteroppgaven tar for seg et tema som vi brenner for - internasjonalisering av norske teknologibedrifter. Vi håper at oppgaven vil bidra til økt forståelse og inspirere videre forskning på området. Vår ambisjon er at resultatene av vårt arbeid vil være nyttige for bedrifter, beslutningstakere og forskere som ønsker å styrke norsk næringslivs globale konkurransekraft.

Til slutt vil vi takke NTNU Handelshøyskolen for å ha tilrettelagt et stimulerende og lærerikt læringsmiljø. Gjennom dette masterprogrammet har vi fått muligheten til å utvikle våre ferdigheter, bygge nettverk og utfordre oss selv på flere nivåer. Vi er takknemlige for den solide utdannelsen vi har fått og den berikende erfaringen som vil påvirke vår faglige og personlige utvikling i fremtiden.

Trondheim, 25. mai 2023

  
Kasper Vedal Gundersen

  
Even Skarestad Graskopf



# Innholdsfortegnelse

<b>Figuroversikt</b>	<b>xiv</b>
<b>Tabelloversikt</b>	<b>xiv</b>
<b>1 Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1 Tema og problemstilling . . . . .	2
1.2 Posisjonering av avhandlingen . . . . .	4
1.3 Avhandlingens struktur og innhold . . . . .	5
<b>2 Teoretisk rammeverk</b>	<b>6</b>
2.1 Internasjonal forretningsvirksomhet . . . . .	6
2.1.1 Uppsalamodellen . . . . .	9
2.1.2 Born global . . . . .	11
2.2 Internasjonal ekspansjon . . . . .	12
2.2.1 Utenlandske direkteinvesteringer . . . . .	12
2.2.2 Fusjoner og oppkjøp . . . . .	14
2.2.3 Joint venture . . . . .	16
2.2.4 Strategiske allianser . . . . .	17
2.2.5 Eksport . . . . .	17
2.3 Strategiske beslutninger . . . . .	18
2.3.1 Strategivalg . . . . .	19
2.3.2 Markedsvalg . . . . .	23
2.4 Internasjonal ledelse . . . . .	25
2.4.1 Den nordiske modellen . . . . .	25
2.4.2 Endringsledelse . . . . .	25

<b>3</b>	<b>Forskningsmetode</b>	<b>28</b>
3.1	Vitenskapsteoretisk forankring . . . . .	28
3.2	Valg av samfunnsvitenskapelig metode . . . . .	29
3.3	Forskningsdesign og metodisk tilnærming . . . . .	30
3.4	Metode for datainnsamling . . . . .	33
3.4.1	Utvalg, utvalgsstrategi og rekruttering . . . . .	35
3.4.2	Praktisk gjennomføring av intervju . . . . .	37
3.5	Databehandling og dataanalyse . . . . .	39
3.5.1	Transkribering . . . . .	40
3.5.2	Tematisk dataanalyse . . . . .	41
3.6	Forskningskvalitet . . . . .	49
3.6.1	Reliabilitet . . . . .	49
3.6.2	Validitet . . . . .	50
3.6.3	Generalisering . . . . .	51
3.7	Forskningsetiske vurderinger . . . . .	52
3.8	Metode for litteratursøk . . . . .	53
3.9	Refleksjoner rundt forskningsprosessen . . . . .	53
<b>4</b>	<b>Empiri - Presentasjon av funn</b>	<b>56</b>
4.1	Planlegging av internasjonal ekspansjon . . . . .	56
4.1.1	Motivasjon for internasjonal ekspansjon . . . . .	57
4.1.2	Valg av internasjonal markedsentringsstrategi . . . . .	59
4.1.3	Valg av internasjonale markeder . . . . .	65
4.2	Iverksetting og gjennomføring av internasjonal ekspansjon . . . . .	73
4.2.1	Tilrettelegging av internasjonal ekspansjon . . . . .	73

4.2.2	Entring av internasjonale markeder . . . . .	78
4.2.3	Administrering av den internasjonale virksomheten . . . . .	84
<b>5</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>88</b>
5.1	Planlegging av internasjonal ekspansjon . . . . .	89
5.1.1	Motivasjon for internasjonal ekspansjon . . . . .	89
5.1.2	Valg av internasjonal markedsentringsstrategi . . . . .	91
5.1.3	Valg av internasjonale markeder . . . . .	96
5.2	Iverksetting og gjennomføring av internasjonal ekspansjon . . . . .	101
5.2.1	Tilrettelegging av internasjonal ekspansjon . . . . .	101
5.2.2	Entring av internasjonale markeder . . . . .	107
5.2.3	Administrering av den internasjonale virksomheten . . . . .	115
<b>6</b>	<b>Avslutning</b>	<b>120</b>
6.1	Konklusjon . . . . .	120
6.2	Teoretiske implikasjoner . . . . .	125
6.3	Praktiske implikasjoner . . . . .	126
6.4	Studiens begrensninger og forslag til videre forskning . . . . .	127
<b>Kilder</b>		<b>i</b>
<b>A</b>	<b>Vedlegg: Samtykkeskjema</b>	<b>xii</b>
<b>B</b>	<b>Vedlegg: Meldeskjema for behandling av personopplysninger</b>	<b>xiv</b>
<b>C</b>	<b>Vedlegg: Intervjuguide</b>	<b>xv</b>
<b>D</b>	<b>Vedlegg: Spørreundersøkelse</b>	<b>xvi</b>

## Figuroversikt

1	Internasjonaliseringsprosessen til et selskap . . . . .	9
2	Markedsentringsmetoder i utenlandske markeder . . . . .	21
3	SWOT: Analyse av marked i US, Europa & Asia . . . . .	24
4	Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) . . . . .	32
5	Analysefasen: Kodegruppering . . . . .	46
6	Spørsmål fra spørreundersøkelsen: Motivasjon . . . . .	59
7	Spørsmål fra spørreundersøkelsen: Marked- og bransjeutfordringer . . . . .	71
8	Spørsmål fra spørreundersøkelsen: Ekspansjonsarbeid . . . . .	74
9	Den internasjonale ekspansjonsprosessen . . . . .	88
10	Karakteristikk ved markedsentringsstrategier . . . . .	94
11	Den iterative internasjonale ekspansjonen . . . . .	121

## Tabelloversikt

1	Oversikt over teori og motivasjon til fusjon og oppkjøp . . . . .	15
2	Oversikt over samarbeidsbedriftene . . . . .	36
3	Oversikt over informantene . . . . .	37
4	Oversikt over brukte markedsentringsstrategier . . . . .	78

## 1 Introduksjon

De siste årene har globaliseringen økt som følge av raske fremskritt innen kommunikasjon og transport (Rusten, 2003; Society, 2023a). Innovasjon innen informasjonsteknologi har gjort det mulig for bedrifter med umiddelbar kommunikasjon å raskt overføre økonomiske ressurser over nasjonale grenser. Globalisering beskriver hvordan handel og teknologi har gjort verden til et mer sammenkoblet og avhengig sted (Society, 2023b). Dette har ført til en økt flyt av informasjon, varer og tjenester mellom land og har åpnet opp nye markeder for internasjonal handel. Denne økte globaliseringen har også ført til en økt internasjonal konkurranse (Ke et al., 2017), og norske bedrifter bør derfor utvikle strategier for å sikre sin konkurransedyktighet og øke sin sjanse for å overleve i dagens globaliserte økonomi. En måte å oppnå dette på er gjennom internasjonal ekspansjon, som kan gi tilgang til nye markeder, ressurser og kompetanse (Luo & Tung, 2007).

Det er mange årsaker til at norske teknologibedrifter ønsker å ekspandere internasjonalt. Globalisering har ført til økt tilgang på nye markeder og kunder, som kan bidra til økt inntjening og vekst for bedrifter (Twarowska & Kakol, 2013). En internasjonal ekspansjon kan også føre til økt tilgang på teknologi og produksjonsmetoder, som kan forbedre effektiviteten og kvaliteten på produktene eller tjenestene til bedriften. Ikke minst kan internasjonal ekspansjon føre til spredning av risiko ved å diversifisere en bedrifts inntektskilder og redusere markedsavhengighet, i tillegg til å øke en bedrifts omdømme og merkevarebevissthet globalt (van Rossum, 2017). I tillegg til de ovennevnte fordelene som kan lokke en bedrift til å utforske sine internasjonale muligheter, finnes det også diverse faktorer som i noen tilfeller ”tvinger” en bedrift ut av sitt hjemmemarked. Mettede nasjonale markeder og økt konkurranse fra utenlandske produsenter er ifølge Grenhaug og Kvitastein (1992) årsaker til hvorfor bedrifter velger å flytte fra sitt lokale marked.

Den økte globaliseringen har ført med seg en rekke utfordringer og muligheter. Norske bedrifter er ikke unntatt denne globaliseringen, og spesielt bedrifter i teknologisektoren er avhengige av å kunne tilpasse seg en internasjonal verden. For å dra nytte av de ulike fordelene som globalisering medfører kan en bedrift velge å internasjonalisere seg. Internasjonalisering er prosessen der bedrifter ekspanderer sin virksomhet til å inkludere aktiviteter utenfor sine egne landegrenser (Susman, 2007). Dette skiller seg fra globalisering etter som internasjonalisering fokuserer på bedriften, mens globaliseringen ser på samfunnet og verden som en helhet. Internasjonalisering omfatter ulike strategiske tilnærminger for å

utvide virksomhetens tilstedeværelse utenfor hjemlandet grenser. Disse inkluderer etablering av utenlandske avdelinger eller datterselskaper, eksport av produkter eller tjenester til utenlandske markeder, samt etablering av samarbeid med internasjonale partnere.

Selv om internasjonal ekspansjon kan føre til stor økonomisk vekst og andre forretningsmessige gevinster, kan det også medføre en stor risiko å starte i et nytt internasjonalt marked (Macharzina & Engelhard, 1991). Ved siden av økonomisk tap kan en dårlig gjennomført strategi ved internasjonal ekspansjon føre til store ødeleggelser for en bedrifts omdømme (Gardberg & Fombrun, 2002). For å sikre seg gevinstene og redusere risikoen for en mislykket ekspansjon er det viktig å ha en klar og tydelig strategi. For noen bedrifter er internasjonal ekspansjon en del av kjernevirksomheten, mens andre ser på dette som et prosjekt. Uavhengig av motivasjon til ekspansjon er det viktig å ha en strategi, slik at man kan definere mål og sikre suksess. Det finnes mange forskjellige strategier for å internasjonalisere, og sentralt for disse er at de valgte strategier som samsvarer med bedriftens overordnede forretningsstrategi. Derfor er denne avhandlingens formål er å undersøke hvordan suksessfulle norske teknologibedrifter har ekspandert internasjonalt. Ettersom det vil bli undersøkt *hvordan* bedriftene har ekspandert vil det være naturlig å se på bedriftenes valg av strategi, samt implementering av denne. Basert på funnene i denne avhandlingen vil det være mulig å identifisere noen retningslinjer for valg og implementering av strategi ved internasjonal ekspansjon, hvilket kan bidra til økt forståelse for andre norske teknologibedrifter.

### 1.1 Tema og problemstilling

Økt teknologiutvikling, bedre kommunikasjon, liberalisering av internasjonal handel og større politisk stabilitet er noen av årsakene til økt globalisering (Society, 2023a). Norske bedrifter står derfor overfor en ny internasjonal konkurranse (Fiskeridepartementet, 2018). Geschwill og Nieswandt (2020) presiserer at for å bli konkurransedyktig både nasjonalt og internasjonalt i slik konkurranse, bør det skapes en bedrift som har en forretningsmodell med økt fleksibilitet og hyppighet til å reagere raskt på de eksterne markedsendringene.

Til tross for at ovennevnte forskning poengterer flere fordeler og taler for en internasjonal ekspansjon, ber studien av Alexander og Korine (2008) bedrifter som vurderer internasjonal ekspansjon om å trå forsiktig. Forfatterne sier at globalisering ofte fører med seg lovord om betydelig vekst og skalerbarhet, og for noen bedrifter stemmer dette. Samtidig



har denne globaliseringsmanien blendet mange bedrifter fra den harde sannheten: ”*globale strategier er djevelsk vanskelige å gjennomføre*” (Alexander & Korine, 2008, s. 1).

Forskning viser at landene i Norden lykkes bedre enn andre land med å kombinere økonomisk effektivitet og vekst med et fredelig arbeidsmarked, rettferdig inntektsfordeling og sosial samhörighet (Andersen et al., 2007). Samtidig har eksisterende forskning innenfor litteraturen om internasjonal strategi avslørt fragmenter med hull både i teori og metodologi (Hitt et al., 2016). I tillegg til mangler i litteraturen, har en økt og mer kompleks global konkurranse skapt et behov for videre forskning innen tema og modernisering av eksisterende internasjonaliseringsstrategier (ibid). Denne avhandlingen ønsker derfor å undersøke og utfordre eksisterende forskning innenfor internasjonaliseringsstrategi ved å se på norske teknologibedrifters holdninger og erfaringer med internasjonalisering. Studien vil undersøke ekspansjonsstrategier norske teknologibedrifter har benyttet seg av, med den hensikt å danne ny innsikt som forhåpentligvis vil bidra til videreutvikling og økt forståelse av eksisterende ekspansjonsteori. Oppgavens problemstilling er derfor:

*Hvordan ekspanderer norske teknologibedrifter til internasjonale markeder, og hvilke strategier benytter de seg av?*

Dette er en problemidentifiserende problemstilling som innebærer at den er åpen og bred, og har som formål å identifisere et problem eller en utfordring. Dette vil bli undersøkt ved å kaste lys over *hvordan* bedriftene har utviklet og implementert ekspansjonsstrategier, samt hvordan bedriftene identifiserer og utnytter internasjonale markedsmuligheter. Det har blitt utarbeidet ulike forskningsspørsmål som skal sikre en helhetsforståelse av fenomenet ved at fokuset utvides fra å kun omhandle *hvilke* strategier som har blitt brukt, til også å vektlegge aktiviteter som skjer under selve ekspansjonen, og andre aktiviteter som gjøres etter selve markedsentringen. Forskningsspørsmålene som til sammen skal svare på problemstillingen er derfor:

F1: *Hvordan planlegger norske teknologibedrifter for internasjonal ekspansjon og hvilke markedsentringsstrategier benytter de seg av?*

F2: *Hvordan implementerer norske teknologibedrifter internasjonale ekspansjonsstrategier?*

For å besvare forskningsspørsmålene har det blitt gjennomført en kvalitativ studie, med dybdeintervju av 13 forskjellige norske teknologibedrifter. Forskningsspørsmålene har som

hensikt å besvare problemstillingen. For å gjøre dette vil det bli gjennomført teori- og literaturgjennomgang, der studiens funn forhåpentligvis vil bidra til å tette kunnskapshull innenfor forskningsfeltet om internasjonaliseringsstrategier presentert av Hitt et al. (2016). Første forskningsspørsmål er ment å belyse hvordan norske teknologibedrifter planlegger for en internasjonal ekspansjon. Det vil bli undersøkt hvorfor bedrifter ønsker å ekspandere internasjonalt, hvordan bedrifter velger strategier og hvordan bedrifter velger hvilke markeder de skal ekspandere til. Det vil også bli undersøkt hvilke strategier bedriftene benytter seg av når de entrer nye markeder. Forskningsspørsmål to har som mål å se på hvordan bedriftene iverksetter den planlagte strategien, og dermed hvordan de faktisk entrer nye internasjonale markeder. Her vil det bli undersøkt hvilke aktiviteter bedriftene foretar seg i det de går inn i nye markeder, samt etter at de har etablert seg i dette markedet. Det overordnede formålet med studien er dermed å bidra til økt innsikt i hvordan norske teknologibedrifter strategisk ekspanderer til nye internasjonale markeder.

### 1.2 Posisjonering av avhandlingen

Verden har vært vitne til mange drastiske endringer de siste 50 årene, og mange av dem har blitt reflektert i forskningen på internasjonal forretningsvirksomhet. Gjennom utviklingen av feltet for internasjonal forretningsvirksomhet har det oppstått nye fagbegreper, og som et resultat av dette er det behov for å tydeliggjøre diverse uklarheter i fagfeltet. Ved fornorsking av engelske fagbegreper vil det også ha kunnet oppstå uklarheter og misforståelser. Dette vil bli forsøkt oppklart her. Oppgavens tema er internasjonalisering, med vektlegging på strategi. Det vil derfor bli sett på det som noen forskere kaller *international expansion strategies*, mens andre velger å bruke *foreign market expansion strategies* eller *global strategies*. Der noen ser på ekspansjon som et helhetlig fenomen velger andre å definere selve inngangen til nye markeder som et eget fenomen og kaller dette *foreign market entry strategy*. I denne avhandlingen vil det bli skilt mellom strategien som brukes for entring av et nytt marked, som i denne oppgaven vil bli kalt internasjonal **markedsentringsstrategi**, og den helhetlige strategien som brukes fra planlegging til gjennomføring og oppfølging av ekspansjonsprosjektet, nemlig den internasjonale **ekspansjonsstrategien**. Begge disse strategiene går under bedriftens overordnede strategi for internasjonalisering, kalt *internasjonaliseringsstrategi*, som er den strategien bedriftene benytter seg av for å styrke sin internasjonale posisjon.

For å besvare og begrense omfanget til problemstillingen ble det stilt følgende krav til

bedriftene som deltok i studien. For det første måtte bedriftenes sitt primære fokus være utvikling og produksjon av ny teknologi. Dette var et tiltak som skulle sørge for at det kun ble sett på bedrift som opplevde vekst på grunn av bedriftens teknologi-produkt(er). Det er ingen konsensus om definisjonen av en teknologibedrift, men ofte omtales teknologibedrifter som bedrifter som fokuserer på utvikling, support, samt forskning og utvikling av tjenester som baserer seg på databehandling, telekommunikasjon og forbrukerelektronikk (Perez & Perez, 2017; ‘Technology businesses Definition — Law Insider’, n.d.). For det andre måtte alle teknologibedriftene i studien ha hatt sin oppstart, samt sitt nåværende hovedkontor i Norge. Dette innebar at alle bedriftene måtte være registrert i Brønnøysundregistrene. Bakgrunn for dette var for å likestille betydningen av *internasjonalt markert* hos alle samarbeidsbedriftene. I tillegg til at det var et krav om at bedriftene hadde hovedkontor i Norge, måtte de også drive en internasjonal virksomhet. Dette ble definert som bedrifter som enten hadde kontorer, avdelinger eller datterselskaper i utlandet eller at bedriften solgte produkter og tjenester til en kunde basert i et annet land enn Norge. Dette betyr at såkalte *flernasjonale foretak* ble inkludert, men også bedrifter som kun drev eksport, enten direkte eller gjennom distributør.

### 1.3 Avhandlingens struktur og innhold

Videre i avhandlingen vil kapittel to presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven. I kapittel tre blir metodikken brukt for forskningsprosjektet gjennomgått. Dette inkluderer en detaljert beskrivelse av valg av forskningsmetode, samt praktisk gjennomføring av den kvalitative datainnsamlingen og analysen. Kapittel fire representerer avhandlingens resultatdel, og presenterer de generelle funnene gjort ved datainnsamlingen. Deretter, i kapittel fem, blir den presenterte dataen videre analysert og drøftet i samhandling med teorien med mål om å besvare problemstillingen. Kapittel seks konkluderer avhandlingen, og vil inkludere en anbefaling til videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk

I følgende kapittel vil det bli utført en litteraturgjennomgang av relevant teoretisk rammeverk. På bakgrunn av fagfeltets omfang er tematikken etter egne vurderinger blitt begrenset gjennom bruk av undertema i et forsøk på å skape et helhetsbilde av tema og problemstillingen.

Teorigrunnlaget for denne oppgaven består hovedsakelig av en redegjøring av internasjonale forretningsmodeller, internasjonaliseringsstrategier, strategiske beslutninger av ekspansjonsstrategi og målmarked, samt endringsledelse ved internasjonal ekspansjon. Kapitlet introduseres ved en fremstilling av tradisjonelle og moderne forretningsmodeller for hvordan teknologibedrifter ekspanderer internasjonalt. Det vil bli tydeliggjort hva som er forskjellene mellom hjemland og vertsland, samt definering av begrepet *born global*. Deretter vil internasjonale forretningsstrategier fremlegges og forskjellen på globalisering og internasjonalisering vil bli tydeliggjort. Klassiske og moderne markedsentringsstrategier vil presenteres, inkludert utenlandske direkteinvesteringer, strategiske allianser og fellesforetak, i tillegg til at klassiske strategirammeverk som Uppsalamodellen vil bli gjennomgått. Avslutningsvis vil ledelsesaspektet ved internasjonal ekspansjon bli fremlagt. Her blir den nordiske modellen samt deler av teoremer fra endringsledelse bli presentert.

### 2.1 Internasjonal forretningsvirksomhet

Internasjonal forretningsvirksomhet (fra engelsk: *internasjonal business*) er studien av prosessen der multinasjonale selskaper internasjonaliseres. Begrepet refererer til økonomiske aktiviteter som strekker seg over nasjonale grenser, hvor handel og utenlandske investeringer står sentralt (Guillén, 2001). På grunn av den globale konteksten, betydningen av innovasjon og mangfoldet av eierskap og lokasjonsfaktorer, er internasjonal forretningsvirksomhet et komplekst emne (Buckley & Casson, 2020).

En av de essensielle prinsippene innen bedrifters forretningsstrategi omhandler ønsket om å sikre vekst på bedriftsnivå (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). Den kjente vekst-matrisen fremlagt av Ansoff tilsier at bedrifter enten kan utvikle nye produkter, ekspandere til nye markeder eller en kombinasjon av disse for å sikre vekst (Ansoff, 1965). Bedriftsutvidelser til utenlandske markeder har derfor resultert i teorien om internasjonal forretningsvirksomhet (Hill, 2005). Strategiene og de strategiske initiativene, som inkluderer

planlegging og implementering, som bedriftene tar for seg under internasjonalisering har blitt betegnet som internasjonale forretningsstrategier (fra engelsk: *international business strategies*) (Verbeke, 2013). Ifølge Catherine Cote ved Harvard Business School er det to internasjonale forretningsmodeller som gjelder for en internasjonal bedrift (Cote, 2021). Transnasjonale bedrifter er selskaper som er etablert i flere land, der hvert kontor som regel har ansvar for hver sin forretningsvirksomhet, eksempelvis markedsføring, forskning og utvikling. Multinasjonale bedrifter eller flernasjonale foretak har også virksomhet i flere land, men er strukturert med sentralisert hovedkontor (Chen, 2022). Det finnes likevel ingen klar definisjon på hva et multinasjonalt selskap er, men ifølge Garner (2014) er et såkalt *multinational corporation* definert som: *"An entity managed from one home country and in business in several countries. A company or group is considered a multinational corporation if deriving 25% of revenue from out-of-home-country operations."*

Definisjonen på globalisering er omdiskutert og er et uttrykk som ofte brukes om økonomiske, politiske, materielle og kulturelle forflytninger på en verdensomspennende målestokk (Fosshagen, 2022). Globalisering omhandler mer enn en bedrifts beliggenhet og kunder. Begrepet omfatter også nyansene og de økonomiske faktorene ved å drive virksomhet internasjonalt og eksistere i en global økonomi (Cote, 2021). Globalisering omtales ofte i sammenheng med internasjonalisering, selv om det er en forskjell i betydningen, i den forstand at internasjonalisering skjer når en bedrift søker å ekspandere utenfor det nasjonale markedet (Surbhi, 2020). Mer detaljert representerer internasjonalisering prosessen med å utvikle produkter og tjenester, med det formål å få til en ekspansjon til et utenlandsk marked (Surbhi, 2020). Målet med internasjonalisering er hovedsakelig å ekspandere bedriften, mens globalisering fokuserer mer på forflytting av varer, tjenester, mennesker og kapital. Internasjonalisering kan derfor føre til økt tilstedeværelse av en bedrift og presse verdensøkonomien mot globalisering (Surbhi, 2020).

Innenfor feltet internasjonal forretningsvirksomhet er det avgjørende å forstå den intense konkurransen som eksisterer mellom bedrifter som opererer på tvers av landegrensene. Internasjonal konkurranse refererer til den dynamiske kampen mellom bedrifter om å oppnå konkurransefordeler og sikre sin suksess i globale markeder (Rugman & Verbeke, 2009). For å lykkes i denne konkurransesituasjonen, er det essensielt for bedrifter å identifisere og utnytte konkurransefortrinn. Her skiller Porter (1980) mellom to ulike typer fortrinn: kostnadslederskap og differensiering. Kostnadslederskap oppnås når en bedrift er i stand til å produsere og levere produkter eller tjenester til en lavere kostnad enn konkurrentene,

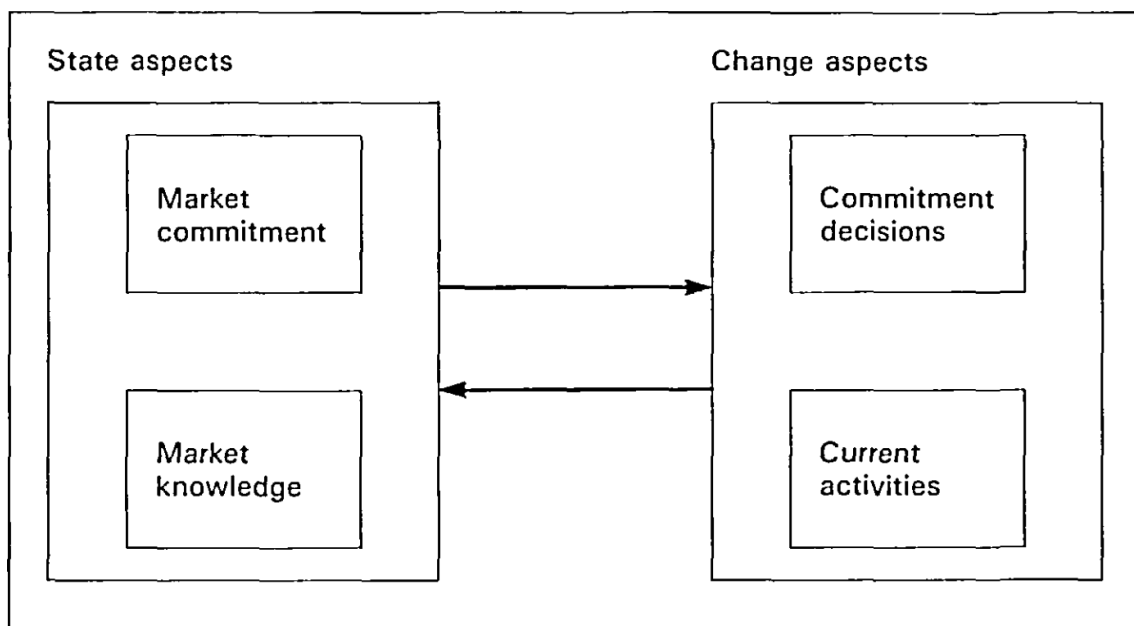
samtidig som kvaliteten opprettholdes. Differensiering, derimot, handler om å tilby unike og attraktive produkter eller tjenester som skiller seg fra konkurrentene og skaper verdi for kundene.

Porter (1980) identifiserte tre kompetitive strategier som bedrifter kan forfølge basert på forskjellige typer konkurransefortrinn. Disse strategiene er kostnadslederskap, differensiering og fokus. Kostnadslederskap involverer å oppnå en kostnadsfordel ved å produsere og levere produkter eller tjenester til en lavere kostnad enn konkurrentene. Dette kan oppnås gjennom effektive produksjonsprosesser, optimalisering av forsyningskjeden og kostnadsstyring. Bedrifter som velger kostnadslederskap kan dra nytte av muligheten til å tilby konkurransedyktige priser og høy fortjeneste. Differensiering fokuserer på å skape unike og attraktive produkter eller tjenester som skiller seg ut i markedet. Dette kan oppnås gjennom merkevarebygging, innovasjon, produktkvalitet, kundeservice eller andre egenskaper som gjør bedriften unik. Ved å velge differensiering som strategi kan bedrifter bygge kundelojalitet og oppnå høyere priser og fortjeneste. Fokusstrategien innebærer å konsentrere seg om en bestemt markedssegment eller produktkategori. Bedrifter som velger denne strategien fokuserer på å møte behovene til en spesifikk kundegruppe eller et begrenset segment av markedet. Ved å fokusere kan bedrifter tilpasse sine produkter, tjenester og markedsføringsaktiviteter for å skape verdi for sitt utvalgte segment og oppnå konkurransefortrinn.

Normalt starer bedrifter sin geografiske markedsreise fra hjemlandet, før de ekspanderer systematisk til andre utenlandske markeder (Bell, 1995). Dette har som regel skjedd etter en bedrift har prestert bra i hjemlandet (Horst, 1972). Denne stegvise måten å ekspanderer internasjonalt har blitt kalt Uppsalamodellen for internasjonal vekst (Johanson & Vahlne, 1977). I dag finnes det imidlertid bedrifter som er "født" internasjonale (G. Knight et al., 2004). Såkalte *born global*-bedrifter sikter seg inn på internasjonale markeder allerede fra oppstarten (G. Knight & Cavusgil, 2005). Slike bedrifter er som regel teknologibedrifter som kan med sin teknologidominerende forretningsmodell rette seg mot det globale markedet allerede fra begynnelsen av bedriftens etableringspunkt (Laanti et al., 2007).

### 2.1.1 Uppsalamodellen

Uppsalamodellen er et teoretisk rammeverk basert på hvordan svenske bedrifter på 70-tallet internasjonalserte seg i små steg, og er en tradisjonell stegvis modell (Wiedersheim-Paul & Johanson, 1975). Bakgrunnen for modellen har siden den gang blitt revidert av forfatterne Johanson og Vahlne (1990). Uppsalamodellen oppsto med formål om å forstå internasjonaliseringen av bedrifter. Det teoretiske rammeverket foreslår at bedrifter går gjennom fire stadier i internasjonaliseringsprosessen: 1) hjemmemarked: Hvor det ikke er noen aktivitet i utlandet, 2) eksportmarked: Hvor bedrifter har startet eksport av varer og tjenester til utenlandske marked, 3) utenlandsk marked med minimal involvering: Hvor det blir etablert et salgskontor i et eller flere utenlandske marked for å øke tilstedeværelse og forståelse av markedet, og 4) utenlandsk marked med full involvering: Hvor det blir etablert produksjon eller samarbeid med lokale partnere i utlandet for å få dypere innsikt i markedene og for å øke tilpasningsevnen (ibid). På hvert stadium øker bedriftens nivå av kunnskap, forpliktelse og kontroll (ibid.). Modellen antyder også at bedriftens internasjonaliseringsmønstre påvirkes av faktorer som bedriftens størrelse, bransje og opprinnelsesland (Vahlne & Johanson, 1990).



Figur 1: Internasjonaliseringsprosessen til et selskap. Hentet fra Vahlne and Johanson, 1990.

Internasjonaliseringsprosessen til fernasjonale bedrifter deles inn i *state* og *change*, som vist i figur 1, hvor hvert steg i prosessen er representert. De fire stegene blir i figur 1

vist som (1) *market commitment*, (2) *commitment decisions*, (3) *current activities* og (4) *market knowledge*. *State* fokuserer på bedriftens nåværende situasjon og dens vilje til å internasjonalisere. Der man ser at en bedrift med begrensede ressurser og erfaringer i et gitt marked, har en lavere sannsynlighet for å satse stort i det markedet sammenlignet med en bedrift med allerede etablerte erfaringer og nettverk i samme marked (Vahlne & Johanson, 1990). *Change* beskriver hvordan bedriften gradvis øker sin internasjonale aktivitet og tilstedeværelse ved å tilpasse og lære seg nye markeder (ibid). For eksempel vil man se at bedrifter gjerne starter slik som i beskrevet internasjonaliseringsmodellen, med eksport før de gradvis etablerer salgskontor og produksjon i de utenlandske markedene, etter å ha bygd opp tilstrekkelig kunnskap og ressurser (ibid). Johanson og Vahle (1990) viser også til at modellen er skeptisk til strategi, men fremstiller internasjonalisering fremdeles som et produkt av strategisk tenkning, strategisk handling, ny utvikling, tilfeldigheter og nødvendigheter.

Valne og Johanson kom i 2013 med en oppdatert modell basert på Uppsalamodellen. I revideringen har modellen mer søkelys på flernasjonale foretak (fra engelsk: *multinational business enterprises*), som et alternativ til bruk av *the eclectic paradigm* som teoretisk verktøy i studier om flernasjonale foretak og utenlandske direkteinvesteringer, hvor verktøyer blir kritisert for å være makroøkonomisk og basert på strenge antagelser som ikke er brukbare på individuelle bedrifter. Den nye modellen skal ha mikronivået i fokus og ha mer realistiske antagelser basert på adferdsmessige studier (ibid). Endringen i modellen fra 1975 var nødvendig for å ta hensyn til endringer i global økonomi, spesielt økt konkurranse, teknologisk utvikling og endringer i organisering av produksjonsnettverk (ibid). Blant annet er det fokus på hvordan flernasjonale bedrifter koordinerer aktiviteter gjennom nettverk av leverandører, partnere og kunder, og hvordan kulturelle og institusjonelle forhold tilpasses i forhold til ulike markeder (ibid).

Valne og Johanson (2013) viser til at det å balansere globale og lokale strategier, sikre bærekraft og drift i et stadig mer komplekst og utfordrende forretningsmiljø, samt å håndtere risiko og usikkerhet i ulike markeder, er utfordringer flernasjonale bedrifter står overfor i dag. Samme forfattere konkluderer med at en vellykket internasjonal forretningsmodell for flernasjonale bedrifter burde inneholde Uppsalamodellens gradvise tilnærming til internasjonalisering. Med dette mener forfatterne en kontinuerlig læringsprosess hvor bedriften tilegner seg ny kunnskap om nye markeder, kunder, konkurrenter og andre relevante faktorer. En vellykket forretningsmodell bør også innebære en nærhet til markeder



hvor bedriften opererer, ved etablering av lokalt nettverk og tilstedeværelse (Vahlne & Johanson, 2013). Bedriftens dynamiske og operasjonelle evner skal også vurderes ut fra deres mulighet for å internasjonalisere, bygge nettverk og videreutvikle ideer til muligheter (ibid).

### 2.1.2 Born global

Tanev (2012) beskriver begrepet *born global* som en bedrift opprettet for å utnytte en global nisje fra første dag selskapet er operasjonelt. Å begynne med det globale i fokus er en ganske forskjellig fremgangsmåte sammenlignet med en stegvis internasjonalisering slik som Uppsalamodellen, hvor det å gå fra et nasjonalt til en multinasjonalt bedrift er en gradvis prosess for å øke markedsomfanget (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; G. A. Knight & Liesch, 2016; Vahlne & Johanson, 1990).

Knight & Liesch (2016) beskriver *born global* fenomenet som oppmuntrende fordi bedrifter av hvilken som helst størrelse, alder, erfaring og ressursgrunnlag aktivt kan delta og dra fordel av å drive med internasjonal forretningsvirksomhet. Samme forfattere viser også til at fenomenet er med på å lage en mer mangfoldig global økonomi hvor flere ulike organisasjoner kan gjøre internasjonal suksess (G. A. Knight & Liesch, 2016).

Wong & Merrilees (2012) skiller *born global*-bedrifter fra andre typer bedrifter ved at de 1) har større andel salg i utlandet enn i hjemmemarkedet, 2) entrer flere internasjonale marked, 3) har høyere internasjonal forpliktelse ved å investere ressurser i internasjonale ventures og 4) i noen tilfeller responderer raskere ved endringer i kundens behov. Chetty og Colin (2004) viser til at grunnleggerne av slike *born global*-bedrifter ser på hjemmemarkedet som begrenset og istedet hele verden som et marked, og begrunner dette med den raske internasjonaliseringen hvor det ikke er av interesse å velge kun et enkelt land. Dette støttes videre av Efrat og Shoham (2012) som forklarer at *born global*-bedrifter er mer uerfarne og går gjerne for en "kameleon effekt" som går ut på å tilpasse seg målmarkedet og ignorere faktorer fra hjemmemarkedet. Videre viser Laanti et al. (2007) til at begrensede finansielle ressurser ofte er det som forhindrer en bedrift i å internasjonalisere, og på grunn av den raske internasjonaliseringen til *born global*-bedrifter blir finansiell støtte spesielt viktig. Selv om *born global*-bedrifter ikke har en like sterk base i hjemlandet som tradisjonelle selskap viser en studie gjort av McKinsey and Co (1993) at bedriftene, på tross av en rask internasjonalisering, ofte opplever suksess.

Til forskjell fra skepsisen til strategi i Uppsalamodellen legger *born global*-bedrifter vekt på rollen strategi har i internasjonalisering (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Fremgangen i *born global*-bedrifter styres av å være kompetitiv for å sikre en ledende posisjon i nye marked eller nisjer, og strategi blir viktig på grunn av fokuset på hastigheten ved internasjonaliseringen (ibid). I studien om *born global*-bedrifter fra McKinsey (1993) blir konkurransedyktige strategier relatert til innovativ teknologi og produktdesign fremstilt som avgjørende roller i internasjonaliseringsprosessen.

Både bedrifter som er *born global* og bedrifter som følger Uppsalamodellen ser på nettverk som en viktig rolle i internasjonaliseringsprosessen (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Vahlne & Johanson, 1990). *Born global* skiller seg derimot ut ved at nettverket i mye større grad brukes som en ressurs for kunnskap for rask inngang til marked, kontra å vente på å selvskap stegvis akkumulere kunnskap (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

## 2.2 Internasjonal ekspansjon

Bedrifter starter som regel sin virksomhet fra ett land, kalt opprinnelseslandet (Han & Terpstra, 1988). Dette landet blir også ofte omtalt som bedriftens hjemland, mens landet selskapet ekspanderer til kalles vertslandet (Yiu et al., 2007). Westhead et al. (2001) viser til at bedrifter internasjonaliserer av strategiske årsaker. Årsaken til de internasjonale motivene er flerdimensjonale, der geografiske fordeler som plassering og naturressurser, samt menneskelige ressurser i form av faglært arbeidskraft, er noen av motivene (Bas & Sierra, 2002; Zaheer & Nachum, 2011). Cuervo et al. (2015) legger frem at det er fire grunner til å ekspandere internasjonalt; 1) *mersalg*, hvor bedriften utnytter eksisterende ressurser og får bedre vertslandsforhold, 2) *bedre kjøp*, hvor bedrifter utnytter eksisterende ressurser og unngår dårlige hjemlandsforhold, 3) *oppgradere*, hvor bedrifter utforsker etter nye ressurser og får bedre vertslandsforhold og 4) *flukt*, hvor bedriften utforsker etter nye ressurser og unngår dårlige hjemlandsforhold.

### 2.2.1 Utenlandske direkteinvesteringer

Utenlandske direkteinvesteringer (fra engelsk: *foreign direct investments*) defineres som direkte investeringer i produksjon eller forretningsdrift i utlandet (OECD, 2009). Dette innebærer etablering av virksomheter, inkludert eierandeler i andre virksomheter gjort av en investor, selskap eller nasjonale myndigheter (Hayes, 2022). Både oppkjøp av utenlandske

virksomheter og ekspansjon av egen virksomhet til utlandet kan regnes som en utenlandsk direkteinvestering (Benito, 2017). Selv om begrepet inkluderer fusjoner og oppkjøp, samt opprettelsen av heleide datterselskap, avgrenser Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) og Det internasjonale pengefondet (MF) begrepet til å kun dekke oppkjøp der den utenlandske direkteinvesteringen gjelder 10% eller mer av de aksjene som gir rettigheter i virksomheten (Benito, 2017; FUND, 2009; OECD, 2009; of Economic Analysis, 2004). Til tross for avgrensingen, kan investoren inneha utøvende rolle i eierstyringen med mindre enn 10% eierandel og det vil likevel regnes som en utenlandsk direkteinvestering. I visse tilfeller er ikke absolutt kontroll nødvendig, ettersom OECD har som krav at investoren kun må kunne påvirke virksomhetsledelsen og det likevel kan kalles en utenlandsk direkteinvestering (OECD, 2009).

I visse tilfeller vil en bedrift som kommer fra et hjemland med dårlige eller mangelfulle plasseringsfordeler av god kvalitet sikre seg slike plasseringsfordeler i fremmede land gjennom utenlandske direkteinvesteringer (Kwon & Konopa, 1993; Peng et al., 2008; Rugman et al., 2011). Spesielt i de tilfeller der en utenlandsk investering der kontroll er et krav, kan utenlandske direkteinvesteringer være nødvendig. Chang og Rosenzweig (2001) har funnet ut at internasjonal ekspansjon ved bruk av utenlandske direkteinvesteringer har vist seg å bli fremmet av ledelsen dersom vertslandets politiske og regulatoriske støtte var til stede (Anderson & Gatignon, 1986; Chang & Rosenzweig, 2001). Forskning på 164 japanske små og mellomstore bedrifter utført av Lu og Beamish har vist bedriftens ytelse var avhengig av bedriftens kapasitet for utenlandske direkteinvesteringer (Lu & Beamish, 2001).

Det finnes flere måter å gjennomføre utenlandske direkteinvesteringer, deriblant opprettelse av nye datterselskap eller oppkjøp (Anderson & Gatignon, 1986; Chang & Rosenzweig, 2001; Times, n.d.). Dersom vertslandets regelverk tilsier at direkteinvesteringer fra en utenlandsk aktør er forbudt, kan alternative strategier som strategiske allianser eller joint venture praktiseres (Dikova & van Witteloostuijn, 2007; Harzing, 2002; Tse et al., 1997). Opprettelsen av et nytt datterselskap lar bedriften ha makt over hvilken lokasjon det nye selskap skal ha, som muliggjør en lav-kostnads lokasjon dersom ønskelig (Bradley, 1995). En utenlandsk direkteinvestering kan være en mulighet for å anskaffelse av nyttig kunnskap for bedriftenes videre ekspansjon, hvor Stopford og Wells (1972) viser til at læring som kommer fra en bedrifts utenlandske direkteinvesteringer er observert som en gradvis prosess.

### 2.2.2 Fusjoner og oppkjøp

Fusjon og oppkjøp skjer når to eller flere organisasjoner slår sammen alle deler av sine operasjoner (Glenlake, 2000). En *fusjon* kan bredt defineres som enhver overtakelse av et annet selskap, men en smalere definisjon, for å skille det fra oppkjøp, sier at en fusjon eksisterer når 1) ingen av bedriftene fremstår som overtakende eller overdragende, 2) begge sider deltar i å opprette ledelsesstrukturen av den sammenslåtte bedriften, 3) begge bedrifter er like nok i størrelse til at den ene ikke dominerer i en sammenslåing, 4) alle eller de fleste hensyn involverer aksjebytte heller enn kontantkjøp (i en fusjon vil få, om noen, kontanttransaksjoner forekomme) (Glenlake, 2000).

Et *oppkjøp*, eller en overtagelse, skjer når en bedrift overtar en eller flere forretningsoperasjoner og/eller eiendeler fra en annet bedrift. Dette kan enten skje ved å kjøpe forretningsoperasjonen eller eiendelen, eller ved å anskaffe en stor nok aksjeandel til å styre bedriftens interesser (Glenlake, 2000).

DePamphilis (2011) viser i tabell 1 følgende teorier og motivasjoner til hvorfor bedrifter ønsker en fusjon eller et oppkjøp:

Teori	Motivasjon
Driftssynergi	Forbedre driftseffektivitet ved stordriftsfordeler ved å anskaffe en kunde, leverandør eller en konkurrent
Finansiell synergi	Lavere kapitalkostnad
Diversifisering	Posisjonere selskapet i marked eller produkter med høyere vekst
Strategisk rejustering	Anskaffe evnen å tilpasse seg raskere til miljøendringer enn mulig ved intern utvikling
Lederstolthet	Overtakende bedrift tror at deres vurdering av et mål er mer verd enn markedsmening, som forårsaker en overbetaling ved å overvurdere synergi
Kjøpe undervurderte eiendeler	Anskaffe eiendeler billigere når egenkapital av eksisterende selskap er mindre enn kosten av å kjøpe eller å bygge eiendelene
Feilstyring	Bytte ledere som ikke handler i eiernes beste interesse
Lederskap	Øke selskapsstørrelse for å øke makt og lønn til lederne
Skatteårsaker	Anskaffe ubrukt netto driftsunderskudd og skattefradrag, avskrivninger av eiendeler, for å erstatte kapitalgevinster med vanlig inntekt
Markedsmakt	Øke markedsandel for å forbedre evnen til å sette priser høyere enn konkurransenivået
Feilvurdering	Overvurdering av investorer av kjøpers aksjer oppmuntrer til fusjoner og oppkjøp

Tabell 1: Oversikt over teori og motivasjon til fusjon og oppkjøp (DePamphilis, 2011)

Fusjoner og oppkjøp er viktige strategier bedrifter utfører for å oppnå sine innenlandske og internasjonale ekspansjoner (Ferreira et al., 2014). Oppkjøp og opprettelse av heleide datterselskap, blir sett på av noen forskere som de strategiene som krever mest forpliktelse og som innebærer mest risiko (Ekeledo & Sivakumar, 1998; Michalski, 2015). Oppkjøp er også en kostbar strategi som ofte krever store finansielle ressurser, og derfor er det flere bedrifter som heller ser på opprettelse av datterselskaper enn å gjøre et dyrt oppkjøp (Bradley, 1995). Det er viktig at et oppkjøp gjøres på en så god måte som mulig, og Coley og Reinton (1988) peker på å begrense risiko, identifisere og vurdere synergiske elementer, oppnå stordriftsfordeler, kjøpe opp sekvensielt og ha en konsistent ledelse som viktige komponenter for en suksessfull gjennomføring av oppkjøpsstrategi.

### 2.2.3 Joint venture

Joint venture eller fellesforetak er et samarbeidsprosjekt der to eller flere foretak, gjerne fra forskjellige land, deler eierskap, kontroll og risiko (Birger, 2023). I følge Det europeiske økonomiske felleskap (EØF) omfatter joint ventures i praksis et bredt spekter av virksomheter, fra fusjonslignende virksomheter til samarbeid for bestemte funksjoner som forskning og utvikling (FoU) eller distribusjon (O.J, 2004). EØF omtaler joint ventures som på varig basis kan utføre alle funksjonene til en autonom økonomisk enhet som ”fullfunksjonelle joint ventures” (fra engelsk: *full-function joint ventures*). Dette betyr i hovedsak at et joint venture må operere på et marked og utføre de funksjonene som normalt utføres av et foretak som opererer på samme marked. For å gjøre dette må fellesforetaket ha en ledelse som er dedikert til den daglige drift og ha tilgang til tilstrekkelige ressurser, inkludert økonomi, ansatte og eiendeler (O.J, 2004). Et joint venture som kun overtar én bestemt funksjon innenfor morselskapenes forretningsvirksomhet uten tilgang til markedet, eksempelvis dersom det kun står ansvarlig for forskning og utvikling eller produksjon, er ikke å regne som fullfunksjonelt.

Dersom en ønsker å definere ulike former for joint venture, er det vanlig å skille mellom fire ulike former: prosjektbasert joint venture, funksjonelt joint venture, vertikalt joint venture og horisontalt joint venture (Investment, 2021; Thakur, n.d.). Prosjektbasert joint venture kan opprettes med et formål om å gjennomføre et prosjekt, altså et tiltak med et avgrenset omfang, før foretaket legges ned ved fullført prosjekt. Et funksjonelt joint venture gjelder bedrifter som inngår et partnerskap der de ønsker å skape et symbiotisk miljø for hverandre og dra nytte av synergiene som er utviklet på bakgrunn av bedriftenes eksisterende ekspertise. Vertikal joint venture er et fellesforetak mellom to bedrifter i samme forsyningskjede, mens horisontal joint venture er et samarbeid mellom bedrifter som produserer like produkter eller leverer tilsvarende tjenester (Investment, 2021; Thakur, n.d.).

Killing (1982) konkluderte med at joint ventures kunne være vanskelige å få til å fungere (Killing, 1982). Resultater fra undersøkelsene hans tilsa at 42% av selskapene i undersøkelsen rangerte sine joint ventures som gode, hvilket førte til at Killing (1982) konkluderte med: *”If the problem types can be avoided - or managed very carefully - joint ventures can be highly successful”*. Killing mener det største problemet i et joint venture er vanskeligheter med å ta beslutninger som et resultat av delt ledelse. Det ble også observert en forskjell i suksessraten mellom joint ventures som hadde én dominer-

ende foreldre og joint ventures som hadde delt ledelse mellom alle foreldrene. Blant joint ventures med delt ledelse var feilraten 15%, mens den var hele 50% i joint ventures med en dominerende foreldre (Killing, 1982).

Tradisjonelt har både joint venture og strategisk allianse på tvers av landegrenser fungert slik at den lokale partneren tilførte markedsverdi i det lokale markedet, mens den internasjonale aktøren brakte den strategiske ressursen som eksempelvis teknologi (Kogut & Chang, 1991). I både strategiske allianser og joint ventures ble risikoen delt mellom verts- og hjemlandsfirmaet (Harzing, 2002).

#### 2.2.4 Strategiske allianser

Strategiske allianser er ikke et nytt fenomen, og har vært viktig for internasjonal forretningsvirksomhet siden det 19. århundre (Harrigan, 1986). En strategisk allianse defineres som et hensiktsmessig forhold mellom to eller flere uavhengige selskap, og innebærer utveksling, deling eller utvikling av ressurser eller egenskaper for å oppnå fordeler for alle involverte (Gulati, 1995).

Utviklingen til en strategisk allianse kan deles inn i 1) *formasjonsfasen*, hvor en bedrift som er ute etter en allianse velger en passende partner 2) *designfasen*, hvor bedriften og det som nå er blitt et partnerselskap setter sammen et passende styresett for alliansen 3) *etterformasjonsfasen* hvor bedriften styrer alliansen fortløpende for å realisere verdi (Schreiner et al., 2009).

Kale og Singh (2009) ser på hvorfor en bedrifts strategiske allianser ofte feiler i å oppnå de antatte fordelene ved å inngå alliansen, og konkluderer med at suksessen vil øke ved å analysere (1) i hvilken grad den individuelle alliansen blir engasjert i (2) på hvilket nivå selskapet som helhet engasjerer seg i mer enn én allianse over tid (Kale & Singh, 2009).

#### 2.2.5 Eksport

Eksport er en velkjent strategi for ekspansjon hos internasjonale forretningsvirksomheter. Begrepet referer til *salg av varer eller tjenester produsert i ett land til et annet land* (Root, 1994). Bedrifter som entrer internasjonale markeder gjennom eksport er nødt til å ta hensyn til usikkerhet, kunnskap over markedet, bedriftens størrelse, eksportkostnader, prising i eksportmarkedet og konkurranse (Bradley, 1995). Den strategien med høyest

eksportaktivitet er direktesalg, mens den med minst er utenlands produksjon og utenlands direkteinvesteringer (ibid.). Etter direktesalg finner man eksport via forhandler, forhandler i utlandet, samarbeidseksport og deretter markeds- og salgsavdelinger i utlandet (ibid.).

Michalski (2015) mener i sin forskning om bedrifters deltakelse i internasjonal virksomhet, at en bedrifts utvikling i et internasjonalt marked starter med en *passiv deltagelse*, hvor bedriftene kun foretar seg det han kaller en uformell eksport. Dette nevner han som en populær markedsentringsstrategi ettersom den er rimelig og enkel å implementere. Deretter velger bedriftene ofte å rekruttere mellommenn for en permanent avtale for eksport. I følge Michalski (2015) fører nesten enhver permanent avtale med en utenlandsk mellommann til en ”internasjonal posisjon” for bedriften.

Digitalisering gjør at diverse eksport-aktiviteter kan gjennomføres enklere og mer effektivt til flere steder i verden ettersom teknologi reduserer ulempen ved fremmedhet, risiko ved å forhandle med utenlandske kjøpere og markedsføringskostnader (Katsikeas et al., 2020). Ved å redusere ulempen ved fremmedhet (fra engelsk: *liability of foreignness*) vil en bedrift redusere risikoen tilknyttet den internasjonale ekspansjonen i sin helhet. Kulturelle forskjeller vil ikke spille like stor rolle ettersom digitale løsninger vil løse eller likestille utfordringer tilknyttet språk, verdier og normer, slik at kommunikasjonsproblemer og misforståelser elimineres. Også juridiske og institusjonelle begrensninger vil minimeres ettersom transaksjonene stort sett vil være gjennom digitale løsninger som ikke krever at bedriften setter seg inn i alle lands reguleringer, lover og byråkrati. Å finne en troverdig utenlandsk distributør er gjentatte ganger nevnt som en viktig barriere som har hindret bedrifter fra å eksportere problemfritt (Leonidou, 2004). Å være en bedrift som benytter seg av internett, sosiale medier og annen teknologi vil derfor kunne gjøre jobben med å søke, screene og velge ut distributører/samarbeidspartnere enklere. Dersom bedriften ønsker å bruke en utenlandsk direkteinvestering for ekspansjon vil digitalisering bidra til å trenge dypere inn i det lokale markedet ved å bruke digitale markedsføringstilnærminger for å sikre seg lokale kjøpere (Katsikeas et al., 2020)

### 2.3 Strategiske beslutninger

Når en virksomhet ekspanderer til nye markeder, må en rekke strategiske beslutninger tas og de mest attraktive markedene må velges. De strategiske valgene går ikke bare ut på å velge en av de overnevnte strategiene, men innebærer hvordan bedriftene tilnærmer og



planlegger for strategien basert på hvilken type produkt eller tjeneste som skal ekspanderes internasjonalt. En del av den strategiske beslutningen omhandler også hvilket marked strategien skal iverksettes i, noe som innebærer ulike tilnærminger til hvordan man kan velge riktig marked for sin internasjonale ekspansjon. Shrader (2001) poengterer at valg av markedsentringsstrategi har en stor innvirkning på langsiktige resultater for multinasjonale bedrifter, og at innledende valg er vanskelige og kostbare å endre.

### 2.3.1 Strategivalg

Reeves (2015) ser på strategi som et viktig virkemiddel for å løse et problem, og han viser til at det finnes fem hovedtilnærminger til hvordan en bedrift kan tilnærme seg en strategi, hvor han skiller mellom en klassisk tilnærming, adaptiv tilnærming, visjonær tilnærming, formende (fra engelsk: *shaping*) tilnærming og fornyende (fra engelsk: *renewal*) tilnærming.

En *klassisk* tilnærming blir gjennomført av bedrifter med ledelse som ser på verden som forutsigbar, og hvor konkurransegrunnlaget er stabilt, og at en oppnådd fordel er bærekraftig. Bedrifter med en klassisk tilnærming kan identifiseres ved at de er i en moden industri med lav vekst og stabile reguleringer, og de posisjonerer seg gjerne basert på overlegen størrelse, differensiering eller ferdigheter. Tilnærmingen går som følger: bedriften *analyserer* konkurransefortrinnene og passer de inn mellom bedriftens ferdigheter og markedet og forutser hvordan dette vil utvikle seg over tid. Så blir en *plan* konstruert for å bygge og holde den fordelaktige posisjonen, og til slutt *gjennomfører* de planen grundig og effektivt.

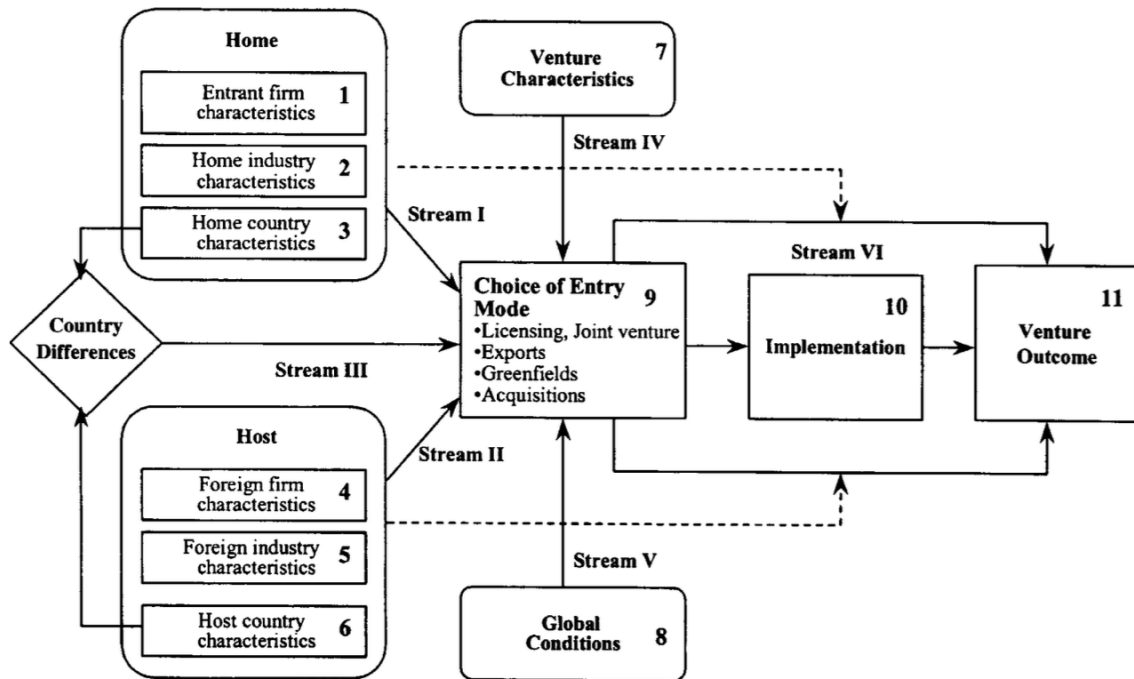
En *adaptiv* tilnærming blir brukt av bedrifter med uforutsigbare og ikke formbare omgivelser. Bedriftene med en slik tilnærming har stort vekstpotensial og få direkte konkurrenter. De er sett på som kortvarige, hvor den eneste måten å beskytte seg fra en kontinuerlig forstyrrelse er ved å alltid være forberedt på å kunne gjennomføre gjentagende endring i bedriften. For å gjøre dette på en suksessfull måte følger den adaptive tilnærmingen en iterativ prosess: de *varierer* kontinuerlig deres tilnærming, og har derfor en rekke strategiske muligheter å teste ut, før de så *velger* den mest suksessfulle og *skaleres opp* og utnytter den strategien. Når det skjer endring i omgivelsene rundt bedriften, starter prosessen på nytt.

En *visjonær* tilnærming innebærer at ledelsen tror at de kan skape eller gjenskape forret-

ningsmiljøet i stor grad selv. Visjonære bedrifter tjener på dette ved å være den første til å introdusere et produkt eller en forretningsmodell. Tilnærmingen følger en distinktiv tankeprosess, hvor lederne først *ser for seg* (fra engelsk: *envision*) at en verdifull mulighet kan realiseres. Så jobber bedriften kun med å være de første til å *bygge* det. Til slutt, holder de ut i gjennomføringen og skalerer visjonen til dens fulle potensial er nådd.

En *formende* tilnærming brukes når omgivelsene er uforutsigbare men formbare. Bedriften har en unik mulighet til lede formingen eller reformingen av en hel industri i dens tidlige fase. I tilnærmingen *involverer* bedriften seg med andre interessenter for å skape en delt visjon av fremtiden på riktig tidspunkt. Deretter blir en plattform bygget slik at de kan *orkestrere* samarbeid og videre *utvikle* plattformen og dens tilknyttede interessenter ved å skalere den og opprettholde dens fleksibilitet og mangfold.

En *fornyende* tilnærming har som mål å gjenopprette livskraften og konkurransekraften til en bedrift som opererer i et tøft marked. Tilnærmingen innebærer å gjøre et valg og å endre retning for at bedriften skal ikke bare overleve, men ha en ny sjanse til å blomstre. Bedriften må først innse og så  *reagere* på forverringen av markedet så tidlig som mulig. Deretter gjør bedriften et valg om å gjenopprette livskraften- *økonomisering* (fra engelsk: *economizing*) ved å endre bedriftens fokus, kutte kostnader, holde på kapital, mens man også fryser ressurser for å finansiere den neste delen av reisen. Til slutt vil bedriften endre retning til en av de andre fire tilnærmingene til strategi for å sikre at bedriften får *vokse* igjen.



Figur 2: Markedsentringsmetoder i utenlandske markeder: Årsaker og konsekvenser. Hentet fra: Datta et al. (2002)

Datta et al. (2002) viser til at å entre et nytt marked er for de fleste bedriftene den viktigste aktiviteten i deres internasjonaliseringsprosess. For å forenkle det kompliserte valget av en bedrifts markedsentringsstrategi har Datta et al (2002) utviklet en modell for markedsentringsstrategier bedrifter kan benytte seg av. Dette er en modell som inneholder flere koblinger mellom ulike faktorer i hjemme- og verstmarked og valg av markedsentringsstrategi. Slik som vist i figur 2, hvor den største og viktigste koblingen er mellom bedriftenes karakteristikkene (fra engelsk: *Entrant firm characteristics*) og deres valg av markedsentringsstrategi (fra engelsk: *Choice of entry mode*) (Datta et al., 2002). Disse karakteristikkene er mer eller mindre unike for enhver bedrift, og brukes til å skille ulike bedrifter fra hverandre i modellen. Karakteristikkene som differensierbare produkter, ressurser, størrelse og internasjonal erfaring beskrives som avgjørende for hvilken strategi bedriften bør velge (ibid.). Datta et al (2002) viser at bedrifter med mer internasjonal erfaring er mer selvsikre og opplever derfor redusert usikkerhet knyttet til den internasjonale markedsentringen. De forklarer videre at i slike bedrifter krever markedsentringsstrategien et høyere nivå av eierskap og risikoeksponering. Davidson (1982) trekker også frem at for bedrifter med høyt teknologisk innhold er det observert at de foretrekker strategier som involverer full kontroll og eierskap over utenlandske tilknyttede selskaper. Denne typen bedrifter foretrekker derfor å opprette datterselskaper for å sikre seg full kontroll over pro-

prietære eiendeler og immaterielle rettigheter (Davidson, 1982). Videre knytter Wilson (1980) og Caves & Mehra (1986) også produktdiversifisering til valg av strategi, og viser at en slik differensiering er assosiert med oppkjøp som markedsentringsstrategi.

Ekeledo og Sivakumar (1998) har i sin studie om valg av markedsentringsstrategi for tjenestebedrifter sammenlignet hvilke markedsentringsstrategier industrivareselskaper, hardtjeneste bedrifter og myk-tjeneste bedrifter velger. Deres funn tilsier at bedrifter som driver med produksjon av industrivarer (leker, biler, sko) har det samme utvalget av markedsentringsstrategier som hardtjeneste bedrifter (ibid.). *Hard-service* bedrifter defineres som bedrifter der man kan separere produksjon og forbruk, hvor *myk-service* bedriftene i kontrast er bedrifter der produksjon og forbruk skjer samtidig (ibid.). Både harde- og myke-tjeneste bedrifter har muligheten til å velge franchising, joint venture og opprette egne datterselskap, men det som skiller de er eksport, som kun er tilgjengelig for hardtjeneste bedrifter (Ekeledo & Sivakumar, 1998). For andre strategier ser Ekeledo og Sivakumar (1998) på flere ulike faktorer som kan tale for eller imot de ulike strategiene. Variabler som involveringsgrad, kostnad, spredningsrisiko og avkastning kombineres for å enklere kunne avgjøre hvilken strategi som passer til bedriften. Videre er det gjort et funn på at jo mindre størrelse det er på det utenlandske markedet jo mer sannsynlig er det at myk-tjeneste bedrifter velger franchising som strategi, mens hardtjeneste bedriftene velger eksport, hvor det samme viste seg å gjelde jo mer kompetitivt markedet var eller dersom infrastrukturen i det utenlandske markedet var for svakt. Generelt påstår Ekeledo og Sivakumar (1998) at jo større kulturforskjeller det er mellom en bedrifts hjemmemarked og markedet bedriften er etablert i, jo større forskjell er det mellom harde og myke-tjeneste bedrifter.

Et vesentlig aspekt ved strategiske valg ved internasjonal ekspansjon er beslutningen om hvilken kapitalanskaffelsesmetode bedriften skal benytte seg av. Zhang (2011) fremhever at en kapitalanskaffelse gjennom et aktivt eierfond (fra engelsk: *private equity*) kan være en effektiv måte for slike bedrifter å bygge nettverk og etablere kontakt med mennesker, inkludert kapitalister som kan tilby ytterligere investeringer, samt eksperter som kan bidra med økt kunnskap.

### 2.3.2 Markedsvalg

Bradley (1995) viser til at det er to ulike måter bedrifter kan velge nye markeder på, enten opportunistisk eller ved systematisk utvelgelse. Hvor en opportunistisk utvelgelse av marked innebærer en forespørsel eller en uoppfordret bestilling er utgangspunktet for valg av marked. Når en bedrift har muligheten til en slik ekspansjon, mener Bradley (1995) at det er en rekke faktorer som avgjør bedriftens respons. Graden bedriften er påvirket av utenlandsk lovgivning, tariffbarrierer, industrielle standarder og reguleringer vil påvirke bedriftens avgjørelse. Han sier også at noen bedrifter begynner opportunistisk og beveger seg over i en strategisk tilnærming. I en systematisk utvelgelse bruker bedriftene logikk og systematiske prosedyrer for å velge markeder. Bradley (1995) foreslår videre en stegvis fremgangsmåte der man for hvert trinn ekskluderer mulige markeder til man slutt sitter igjen med det markedet man ønsker å entre. I denne ekskluderingsprosessen vil ulike faktorer ved markedene settes opp mot hverandre. Markedsforskjeller og markedsutfordringer kartlegges deretter og evalueres for å finne det markedet som passer best for bedriftens ekspansjon. Bradley (1995) grupperer de ulike kriteriene man bruker til å sammenligne markedene i tre grupper, fysisk og geografiske egenskaper, demografi og lokale økonomiske tilstander.

Goodnow and Hansz (1972) viser til at bedrifter bør favorisere markedsmuligheter som har nærmere fysisk eller geokulturell nærhet til sitt hjemmemarked. Dette er basert på prinsippet de kaller "geokulturell avstand" som er barrierer som oppstår av geografisk separasjon, kulturelle forskjeller mellom land og kommunikasjonsproblemer som et resultat av forskjellige sosiale perspektiver og språk (Goodnow & Hansz, 1972). Flere bedrifter viser seg å være enige i en slik fremgang ettersom Carlson (1975) observerer i sin artikkel at bedrifter velger som regel nye markeder de allerede kjenner til, og Jaffe (1974) beskriver en observasjon om at bedrifter favoriserer markeder som krever minimal produkttilpasning. Dersom en bedrift ikke griper muligheten og forsetter å satse på hjemmemarkedet eller markeder av kulturell nærhet kaller Ayal og Zif (1979) det for en "bymur"-tilnærming.

	US	Europe	Asia
<b>Strengths</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technological endowment</li> <li>- Large consumer base with disposable income</li> <li>- Highly skilled labor</li> <li>- Sophisticated financial markets</li> <li>- Relatively unregulated</li> <li>- Seamless flow of factors of production</li> <li>- Well developed infrastructure</li> <li>- Political insulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technological endowment</li> <li>- Consumer base with disposable income</li> <li>- Highly skilled labor</li> <li>- Developed financial markets</li> <li>- Developing seamless flow of factors of production</li> <li>- Well developed infrastructure</li> <li>- Developing political stability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- China added to WTO in 2001</li> <li>- Top destination for FDI in developing world</li> <li>- Broad manufacturing base</li> <li>- Availability of skilled labor</li> <li>- Inexpensive labor</li> </ul>
<b>Weaknesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- High cost of labor</li> <li>- Weakening dollar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- High taxation</li> <li>- High costs of labor</li> <li>- Labor union strength</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Underdeveloped financial sectors and primary markets</li> <li>- Underdeveloped infrastructure</li> <li>- Relatively low levels of disposable income</li> <li>- Political instability</li> <li>- Poor protection of intellectual property</li> <li>- Corruption</li> <li>- Poor regulatory systems.</li> <li>- Low literacy levels</li> <li>- Labor inflexibilities</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domination in technology driven sectors</li> <li>- Domination in cutting-edge service development and provision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attract hi-tech manufacturing through incentive structures</li> <li>- Advance in development and provision of services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domination in manufacturing</li> <li>- Domination in outsourced services</li> <li>- Benefit from technology transfers</li> <li>- Growth in wealth and employment levels</li> <li>- Developing service industry</li> </ul>
<b>Threats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erosion of manufacturing base</li> <li>- Hollowing-out of corporations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erosion of manufacturing base</li> <li>- Hollowing-out of corporations</li> <li>- Falling birth rates and rapidly aging population</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unfocused, unbalanced development</li> <li>- Political instability</li> </ul>

Figur 3: SWOT Analyse av US, Europeiske og Asiatiske markeder. Hentet fra: Kumar og Waheed (2007)

For å hjelpe bedrifter med å velge marked har Kumar og Waheed (2007) i sin analyse, der resultatet er vist i figur 3, kartlagt diverse styrker, svakheter, muligheter og trusler (SWOT) i amerikanske, europeiske og asiatiske markeder. Tans (2009) går mer detaljert til verks på forskjellene mellom USA og Europa, og viser til at det er store politiske, økonomiske og kulturelle forskjeller mellom regionene, noe som kan gjøre det vanskelig for bedrifter å tilpasse seg.

Å velge riktig marked er en viktig aktivitet i følge Papadopoulos (1983), som viser til at det å velge feil marked kan få store konsekvenser i form av tap av investeringer samt alternativkostnaden til gevinstene bedriften kunne fått ved å velge riktig marked.

## 2.4 Internasjonal ledelse

Innenfor studier som omhandler internasjonale virksomheter er internasjonal ledelse et viktig tema. Siden problemstillingen omhandler norske teknologibedrifter vil teori om den nordiske ledermodellen bli presentert. Videre fordrer internasjonalisering en vesentlig endring i virksomheten, og det vil derfor også presenteres teori om endringsledelse.

### 2.4.1 Den nordiske modellen

Den nordiske modellen, noen ganger kalt den skandinaviske modellen, er et begrep som blir brukt for å beskrive kjennetegn ved økonomi, arbeidslivsorganisering, politisk system, samt typiske kulturelle praksiser som er felles for de nordiske landene, og spesielt de skandinaviske landene (Simon, 2017). Et kjennetegn ved den nordiske modellen er at landene i Norden lykkes bedre enn andre land med å kombinere økonomisk effektivitet og vekst med et fredelig arbeidsmarked, rettferdig inntektsfordeling og sosial samholdighet (Andersen et al., 2007).

Modellen har blitt utpekt som inspirasjonskilde for folk som er på søken etter et bedre sosialt og økonomisk system. Observatører er likevel overrasket over at de nordiske økonomiene kan blomstre slik de gjør, til tross for de antagelige svake økonomiske incentivene tilknyttet høye skattesatser, et sjenerøst trygdesystem og en likestilt inntektsfordeling (Andersen et al., 2007). Kritikere av modellen har stilt spørsmål ved dens bærekraft og noen hevder at de nordiske lands økonomiske resultater ganske enkelt er et resultat av eksepsjonell og midlertidig fordel, som vil forsvinne over tid (ibid.). Data viser at både Norge og Sverige har opplevd høyere vekst i BNP enn USA i årene 1930 til 2010 (Barth et al., 2014).

### 2.4.2 Endringsledelse

Internasjonal ekspansjon innebærer en betydelig endring i en bedrifts virksomhet og driftsmiljø. Det introduserer nye markeder, kulturer, regelverk, konkurrenter og forretningspraksiser. Denne typen endring kan være kompleks og utfordrende å håndtere, og derfor oppstår bedriftenes behov for endringsledelse.

Internasjonal ekspansjon fører med seg en økning i kompleksitet og usikkerhet. Bedriften må håndtere forskjellige juridiske, økonomiske, kulturelle og operative faktorer i hvert

marked. Flere forskere viser til at det derfor er viktig for ledelsen å holde organisatorisk kontroll gjennom ekspansjonen, og assosierer kontroll med effektivitet og effektiv styring av forholdet mellom hjem- og vertsland, for både delt kontroll-strategier (joint ventures og lisensiering) og heleide datterselskaper (Lyles, 1987; Woodcock et al., 1994). Karakteristikker som tålmodighet, strategisk tekning og stabilitet er sentrale beskrivelser av ledelsen som suksessfullt styrer en multinasjonal bedrift (ibid.).

Internasjonal ekspansjon kan kreve justeringer i organisasjonsstrukturen og arbeidsprosessene for å støtte de nye markedene og aktivitetene. Endringsledelse bidrar til å analysere og redesigne organisasjons- og styringsstrukturen. Jones (2002) forteller at med styringsstruktur menes blant annet det organisatoriske hierarkiet, nivået av sentralisering eller desentralisering av beslutningstaking, kommunikasjonsmønstre mellom ulike driftsenheter og hovedkvarteret, samt mellom enhetene selv. Jones (2002) forklarer at bedrifter omorganiserer for å oppnå dette, og det gjøres som oftest på tre måter: vertikalt, horisontal og romlig omorganisering (fra engelsk: *spatial reconfiguration*). Videre viser Jones (2002) til at multinasjonale bedrifter responderer til den internasjonale prosessen ved å intensivere arbeidskraften, investerer i ny teknologi, samt nedbemanner og omorganiserer.

En multinasjonal teknologibedrift krever ofte spesifikke kompetanser og ferdigheter hos de ansatte. En viktig jobb ledelsen har i den internasjonale organisasjonen er å sørge for at man har riktig kompetanse gjennom rekruttering, og hvordan man rekrutterer globalt kan variere basert på hvilken grad av internasjonal ekspansjon virksomheten har (Phillips & Gully, 2017). I rekrutteringen viser Ferris et al. (2002) til at bedriftens omdømme er viktig i bedriftens evne til å tiltrekke og holde på de beste talentene i bransjen, og Balsmeier og Woerter (2019) viser til at å digitalisere rekrutteringsprosessen kan hjelpe bedrifter til å anskaffe høyt kvalifiserte ansatte.

Roy et al. (2016) har sett på interne og eksterne barrierer små- og mellomstore bedrifter kan møte på i internasjonaliseringen og viser til at kultur- og språkforskjeller utgjør betydelige hindringer. Endringsledelse hjelper med å identifisere og håndtere kulturelle forskjeller ved å etablere en åpen og inkluderende organisasjonskultur, fremme kulturell bevissthet og utvikle tilpasningsstrategier. Det er derfor nødvendig med omfattende treningstiltak både i offentlig og privat regi for å hjelpe bedriftsledelsen med å overvinne disse utfordringene (Roy et al., 2016).

Bedrifter kan til tider bli nødt til å håndtere og implementere nødvendige endringer i



produktene for å tilpasse seg nye markeder og kundegrupper. Bedrifter planlegger, implementerer og håndterer endringer i produktene som en del av den overordnede endringsprosessen i forbindelse med internasjonal ekspansjon. Samtidig ønsker bedrifter å minimere mengden tilpasninger, om en respons på de økonomiske utfordringene det medfører. Standardisering av produkter har blitt identifisert som en effektiv strategi for å minimere produkttilpasninger når bedrifter entrer nye markeder. Calantone et al. (2004) viser til to ulike internasjonale markedsføringsstrategier, standardisering og tilpasning av produkttilbudet. Å standardisere produktet betyr i hovedsak å selge det samme produktet til alle markeder, en strategi som kan være fordelaktig ettersom den ofte medfører å redusere kostnadene forbundet med tilpasningsprosessen. Disse besparelsene kommer av bedriftene minimerer antall ganger de designer, produserer og distribuere ulike produkter til flere land (Calantone et al., 2004). På en annen side, kan det å tilby det samme produktet kan ifølge Calantone et al. (2004) føre til at produktet blir mindre attraktivt til kunder på grunn av forskjeller i lover og regler, distribusjons kanaler, markedsnivå, teknologisk utvikling, kulturelle og konkurransemessige årsaker. Efrat og Shoham (2012) viser også til at et globalt fokus kan minimere produkttilpasningen som følge av entring i et nytt marked.

### 3 Forskningsmetode

Dette kapitlet gir en grundig presentasjon av forskningsmetoden som blir brukt i denne masteroppgaven. Det vil bli utforsket flere sentrale aspekter av forskningsmetode for å sikre en grundig og velstrukturert studie. Først vil det bli diskutert den vitenskapsteoretiske forankringen av forskningen, før det vil bli sett på valg av samfunnsvitenskapelig metode og begrunnelsen for valg av tilnærming. Videre blir det presentert forskningsdesign og metodisk tilnærming. Deretter vil det reflekteres rundt valg av metoder for datainnsamling og databehandling, samt forskningskvalitet og etiske vurderinger. Avslutningsvis vil det bli presentert metode for litteratursøk, samt en refleksjon over forskningsprosessen, inkludert utfordringer, begrensninger og muligheter som har oppstått underveis.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Dette kapitlet gir en vitenskapsteoretisk forankring av forskningsmetoden som blir brukt i denne masteroppgaven, med fokus på det hermeneutiske vitenskapssynet. I forskningsprosjekter benytter seg man av ontologi og epistemologi, der ontologi handler om studiet av virkeligheten og eksistensen av fenomener, og epistemologi dreier seg om kunnskap og hvordan kunnskap blir produsert. I denne oppgaven er det hermeneutiske vitenskapssynet forankret i en sosialkonstruksjonistisk ontologi, hvor det vektlegges at virkeligheten er sosialt konstruert gjennom sosiale interaksjoner og tolkninger (Gilje & Grimen, 1995). I likhet med Gilje og Grimen argumenterer også Ryen (2002) for at det hermeneutiske perspektivet legger vekt på tolkning og forståelse av fenomener. Det handler altså om å forstå menneskelige handlinger og fenomener i deres sosiale og kulturelle kontekster. I hermeneutisk forskning fokuserer man på en hermeneutisk eller fortolkende epistemologi, hvor kunnskap skapes gjennom dialog, tolkning og refleksjon (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

I tråd med det hermeneutiske vitenskapssynet søkes det i dette forskningsprosjektet ikke bare etter å observere og beskrive fenomener, men også å forstå deres mening og betydning. Jacobsen (2005) argumenterer for at en hermeneutisk tilnærming innebærer å forstå og tolke fenomener innenfor deres kontekst og i lys av deltakernes subjektive perspektiver. Dette innebærer å engasjere seg i dialog med informanter for å få innsikt i deres perspektiver, erfaringer og tolkninger av fenomenet som studeres. Thagaard (2013) påpeker at i en dialogisk tilnærming som baserer seg på en hermeneutisk forskningsprosess vil forskeren og deltakerne påvirke hverandre gjensidig.

### 3.2 Valg av samfunnsvitenskapelig metode

Metodikk velges ut fra problemstilling, og fremgangsmåten faller gjerne under *kvalitativ* eller *kvantitativ*. Ved kvalitativ fremgangsmåte analyserer man gjerne kvalitativ data som tekst, i motsetning til kvantitativ analyse hvor man vanligvis ser på data uttrykt som tall eller andre mengdetemer (Grønmo, 2023). Spørsmålet om hvilken fremgangsmåte man skal arbeide etter bestemmes ut fra 1) hvem deltagerne er, 2) hvordan informasjon skal samle, og 3) hvordan resultatene skal analyseres (Grønmo, 2016).

Vanlige metoder for datainnsamling innenfor en kvalitativ studie er 1) observasjon, 2) intervju, 3) analyse av foreliggende tekster og virtuelle uttrykksformer og 4) analyse av audio- og videoopptak, hvor *intervju* og deltagende *observasjon* er de vanligste (Thagaard, 2013). Thagaard (2013) beskriver *systematikk* og *innlevelse* som to sentrale aspekter ved kvalitativ forskning. Systematikk knyttes til hvordan man skal forholde seg til framgangsmåtene i forskningsprosessen, hvor en systematisk tilnærming krever grundige og omfattende vurderinger tilknyttet avgjørelser om hvordan material samles inn, analyseres og tolkes (ibid.). Analysering av data burde forekomme tidlig i prosessen, og ved å lese og gjenlese data burde man prøve å forstå hva som er oppnådd med innsamlingen (Liamputtong, 2009). Ved å analysere data fra begynnelsen av en kvalitativ undersøkelse, åpner det seg muligheter for forskeren til å bevege seg frem og tilbake mellom innsamlet data og valgte strategier. Dette gir forskeren en unik mulighet til å forbedre innsamlingen av ny data på en mer effektiv måte enn tidligere (Liamputtong, 2009). Innlevelse brukes for å oppnå forståelse av den sosiale situasjonen man analyserer i en kvalitativ undersøkelse, og god praksis er at forsker er åpen og mottagelig for inntrykk som kan gi informasjon om informantene (Thagaard, 2013).

Et nevnt verktøy ved gjennomføring av kvalitativ teoriutvikling er bruk av intervju. En metode for utarbeiding av teori fra intervju er kalt *grounded theory* og er utviklet av sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss i 1967 (Glaser & Strauss, 1967). *Grounded theory* er en forskningsmetode som involverer systematisk datainnsamling gjennom intervjuer eller observasjon, etterfulgt av en analytisk prosess for teoriutvikling. En sentral prinsipp i denne tilnærmingen er å la teorien utvikle seg "naturlig" fra dataene, uten å påvirke resultatene med forhåndsbestemte ideer eller antakelse (ibid.). Et annet alternativ er en metode kalt *theoretical Sampling*, en metode utviklet av samme forfattere, som innebærer intervju av bestemte personer for og så analysere data og utvikle teori (Strauss &

Corbin, 1990). Alternativet krever en intervjuguide basert på eksisterende grunnleggende teori (ibid.).

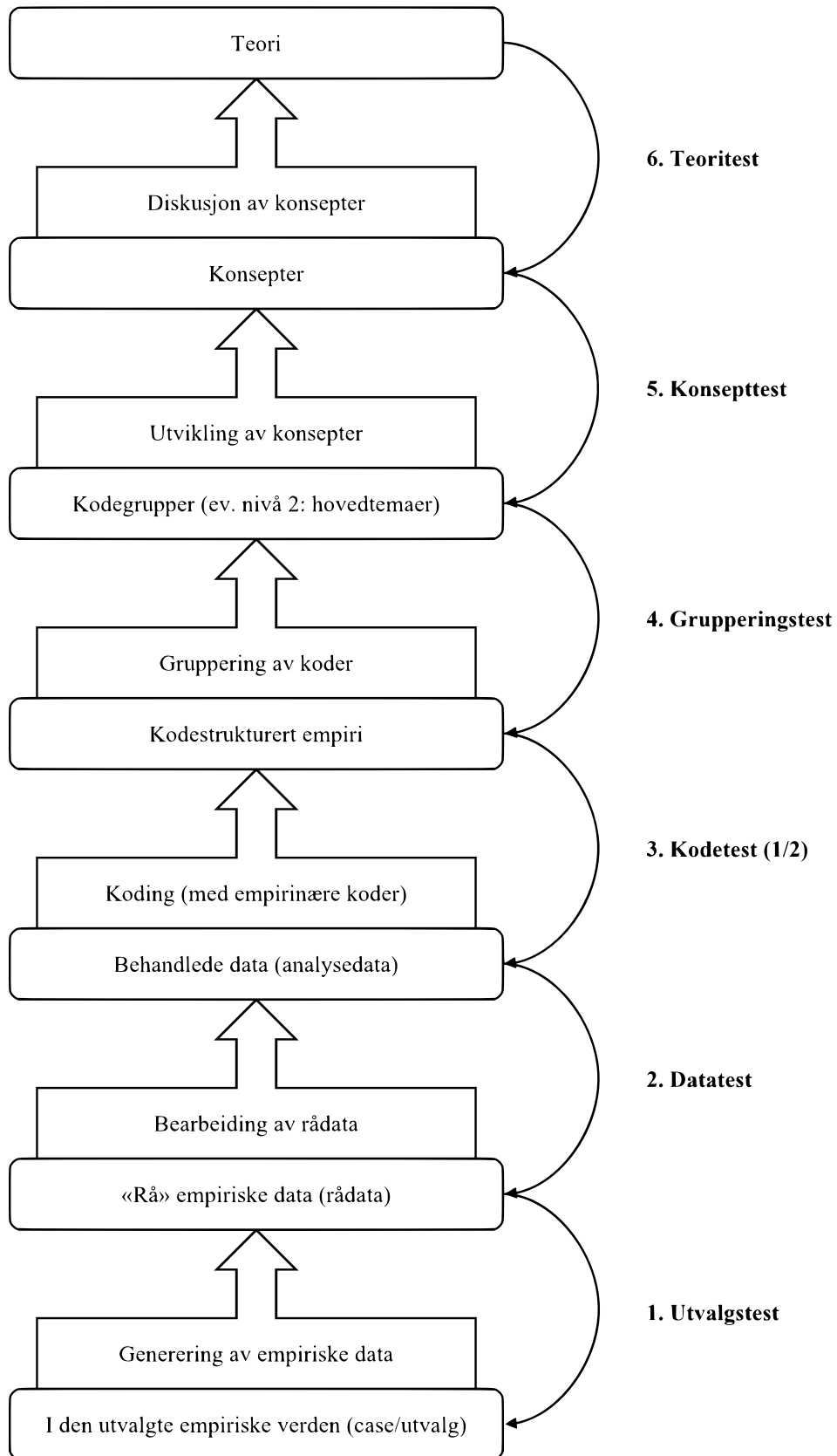
I denne studien var det en situasjon der forfatterne kunne velge mellom en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming. Begge tilnærmingene kunne ha blitt benyttet på en hensiktsmessig måte for å oppnå studiens målsetninger, ettersom begge forskningsmetodene har sine styrker og svakheter. Når det gjelder valg av forskningsmetode sier Tjora (2021) at metodenes generelle karakteristikk er det som oftest vektlegges, nemlig at kvalitative metoder fremhever innsikt, mens kvantitativ fremhever oversikt eller at kvalitativ forskning søker forståelse, mens kvantitativ søker forklaring. Denne studien er i sin natur mer søkende for forståelse og innsikt enn oversikt og forklaring. Fra problemstillingens formulering er det ønskelig å *forstå* hvordan norske teknologibedrifter ekspanderer internasjonalt og ettersom det er ønskelig å redegjøre for informantenes holdninger, tanker og følelser blir en kvalitativ forskningsmetode hensiktsmessig. Da forskerne har minimalt med forhåndskunnskap om internasjonalisering og ingen praktisk erfaring med temaet, legger kvalitativ metode til rette for uforutsette holdninger og personlige aspekter som ikke ville være mulig å inkludere i et spørreskjema. Spesielt når det gjelder *hvilke strategier* bedriftene benytter seg av, er vanskelig å kunne forhåndsdefinere ettersom bedrifter sjeldent operer ut ifra "teoretisk aksepterte" strategier. Det er derfor ønskelig å søke en forståelse av hvordan bedriftene har ekspandert, slik at forskerne kan trekke paralleller til eksisterende teori. Det er like vel fordeler ved kvantitativ forskningsmetode som er blitt forsøkt inkludert i den praktiske tilnærmingen til datainnsamling. En av fordelene med en kvantitativ undersøkelse er at man kan undersøke om enighet i en påstand eller et fenomen er systematisk knyttet til kvantifiserbare variabler, som i denne studien vil kunne være antall ansatte i bedriften, bedriftens alder, tidspunkt for ekspansjon og salgsomsetning fra internasjonal virksomhet.

### 3.3 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

Valg av forskningsdesign har i denne avhandlingen blitt tatt på bakgrunn av oppgaven og problemstillingens natur og det har derfor vært hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming. Dette innebærer at man lærer om ulike fenomener gjennom våre sanser og erfaringer (Hovd, 2023). Dette er et forskningsdesign som egner seg når man ønsker å gå i dybden for å få en dypere forståelse av fenomenet, og når man ønsker å se helheten i fenomenet, og hva som er årsaken bak handlingen til informantene som blir

studert (Sander, 2022). For denne avhandlingen vil dette innebære at man undersøker deltageres forståelse og erfaring med fenomenet ekspansjonsstrategier. Problemstillingen legger også til rette for at det kartlegges en sammenheng mellom teori og empiri. Dette kan gjøres ved hjelp av ulike tilnærminger. En *induktiv* tilnærming tilsier at man finner en sammenheng ved å gå fra empiri til teori. En deduktiv tilnærming går fra teori til empiri, mens en abduktiv tilnærming vil være en kombinasjon av deduksjon og induksjon (Timmermans & Tavory, 2012). Ifølge Johannessen et al. (2020) begir studier med en induktiv tilnærming seg ut på datainnsamlingen med et åpent sinn og samler inn data før teorier dannes på grunnlag av datamaterialet. Dette gjør det mulig å utforske nyanser ved undersøkelse av intervjuobjektene holdninger, meninger og perspektiver. Ifølge Yin (2015) følger de fleste kvalitative studier en induktiv tilnærming. Også Tjora (2021) nevner at kvalitative studier har en slagside mot det induktive, mens kvantitative studier har en slagside mot det deduktive.

En kvalitativ forskningsprosess krever et fleksibelt forskningsdesign slik at det gis rom for endringer i prosessen (Thagaard, 2013). I dette studiet er det valgt en abduktiv tilnærming, som hovedsakelig følger Aksel Tjoras stegvise-deduktive induktive metode. SDI-tilnærmingen ligger tett opp til en abduktiv strategi, men legger samtidig vekt på at den teoretiske formingen av analysen blir tydeligere utover i forskningsprosjektet (Tjora, 2021). Det var en prioritet å utforme forskningsdesignet slik at det ble dannet en dybdeforståelse av intervjuobjektene virkelighetsoppfatning av de ulike forskningsspørsmålene. I den stegvis-deduktive induktive metoden arbeider man i etapper fra rådata til konsepter eller teorier (Tjora, 2021). I figur 4 er de oppadgående pilene ment som induktive, der man jobber fra data mot teori. De nedadgående pilene er ment som deduktive, der man sjekker fra det teoretiske til det empiriske. Denne tilsynelatende lineære modellen falt forskerne i smak, da den danner utgangspunkt for systematikk og fremdrift, samt at den gjør det enklere å planlegge prosjektperioden stegvis med milepæler for datainnsamling, bearbeiding og analyse. Dette var en viktig faktor ved valg av forskningsdesign og metodisk tilnærming ettersom pragmatiske hensyn naturligvis spiller inn for valg av metode. Selv om forskningsspørsmålets natur heller mot en kvalitativ tilnærming, var det diverse praktiske forhold som bidro til valg av metode. Tilgang til samarbeidsbedrifter, informanter, digitale møter og ressurser som tid og antall forskere var med å vurdere kvalitativ metode som den mest hensiktsmessige.



Figur 4: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI). Gjenskapt etter modell fra Tjora, 2021.

### 3.4 Metode for datainnsamling

Med utgangspunkt i det vitenskapelige standpunktet, har det blitt valgt å bruke semistrukturerte intervju for å undersøke problemstillingen. Ifølge Tjora (2021) er semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer som det også kalles er den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Dybdeintervju som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv, der forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser samt hvordan informanten reflekterer over dette (Spradley, 1979). Målet med slike intervjuer er å skape en situasjon for en fri samtale som kretser rundt spesifikke temaer som er forhåndsbestemt av forskerne. Alternativt kunne man brukt fokusgrupper der man gjennomførte gruppeintervjuer eller fokuserte intervjuer som tar i bruk korte og sterkt avgrensede intervjuer. Ingen av disse alternativene ble sett på som mer hensiktsmessige for den type rådata forskerne så for seg å samle inn. Ved å bruke semistrukturerte intervju som datainnsamling kan man benytte seg av åpne spørsmål som tillater informantene å gå i dybden der de har mye kunnskap og erfaring. Det legges også til rette for digresjoner slik at relevante temaer som på forhånd var ukjente for forskerne plutselig kan avdekkes. Et annet kjennetegn som ble veid i favør dybdeintervju var at man som forsker selv kan initiere og avtale når datagenereringen skal skje, og utarbeiding av intervjuguide kan skje i relativt kort tid før selve intervjuene. Dette gir, ifølge Tjora (2021) forskeren stor kontroll over framdrift, datamengde og innhold.

Det ble holdt semistrukturerte intervjuer som tok utgangspunkt i en intervjuguide utarbeidet i forkant. Intervjuguiden besto av både åpne og lukkede spørsmål. Det var i tillegg utarbeidet en spørreundersøkelse som var ment for de samme bedriftene som deltok i intervjuene. Spørreundersøkelsens formål var å forenkle systematisering og kategorisering av avhandlingens samarbeidspartnere, samt å forkorte intervjulengden.

Intervjuguiden var utarbeidet slik at intervjuene kunne tilpasses underveis. I tillegg til en intervjuguide ble det utarbeidet en slags introduksjon som besto av en redegjørelse av avhandlingens tema og problemstilling. Videre ble det presentert det ønskede utvalget for undersøkelse, en oppsummering av intervjuets planlagte gang og to hovedtema for den kvalitative undersøkelsen. De to hovedtemaene var et resultat av en nedbryting av problemstillingen, som ga temaene: *Hvordan planlegger norske teknologibedrifter for internasjonale ekspansjon?* og *Hvordan implementerer norske teknologibedrifter internasjonale ekspansjonsstrategier?*. Denne introduksjonen ble laget slik at den kunne leses opp

før intervjuet, eller sendes ut i forkant av intervjuet. Selve intervjuprosessen begynte med å kartlegge nøkkelinformasjon som intervjuobjektets navn, bedriftens navn og personen stilling i bedriften. Deretter fulgte noen åpningsspørsmål for å gi en forståelse av intervjuobjektets rolle i bedriften og erfaring med internasjonal ekspansjon. Intervjuguidens struktur var utformet slik at den skulle dekke de to første av de tre fasene som man normalt finner i en intervjuprosess, nemlig oppvarming, refleksjon og avrundning. Ifølge Tjora (2021) skal avrundingsspørsmålene lede oppmerksomheten bort fra forrige fase og normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant, og det ble derfor besluttet å ikke inkludere dette i intervjuguiden da det var ønskelig å gjøre dette spontant. Like vel var det planlagt at informanten alltid skulle takkes og informeres om at de vil bli tilsendt en mindre spørreundersøkelse relatert til intervjuet.

Intervjuguiden (vedlegg C) var både delt inn i ulike tematiske kategorier, samt at spørsmålene var prioritert. Kategoriene var utarbeidet for å enklere kunne ha en rød tråd i intervjuet, samtidig som det skulle bli enklere å tematisere svarene. I tillegg til å kartlegge nøkkelinformasjonen og åpningsspørsmålene, ble det stilt generelle spørsmål om bedriften struktur og forhold til internasjonale strategier. Kategoriene dekket tema som strategi og ledelse. Innenfor hver kategori ble spørsmålene sortert, i tillegg til at noen spørsmål ble markert som "obligatoriske", mens andre spørsmål var sekundære og tilgjengelig dersom det var tid. Ved å inkludere obligatoriske spørsmål i et semistrukturert intervju ble det sikret struktur og et sammenlignbart datagrunnlag. Det var også avklart en forventning blant intervjuerne at guiden var ment som et hjelpemiddel for å styre intervjuet i ønsket retning, samt for å kunne samle inn sammenlignbar data. Det var også enighet om viktigheten av en fri, uformell samtale slik at informantene kunne reflektere upåvirket i håp om å avdekke betraktninger som verken informanten eller intervjuerne hadde tenkt på.

Spørreundersøkelsen som ble sendt ut i etterkant av intervjuene var en todelt kvantitativ undersøkelse. Den dekket flere tema som inngikk i intervjuprosessen, men var ment for å samle mer detaljert svar i tillegg til å sikre at alle informantene svarte på samme spørsmål. Den første delen av spørreundersøkelsen besto av flere spørsmål om bedriftens valg av strategier, internasjonale virksomhet og erfaring som multinasjonal virksomhet. Alle disse spørsmålene hadde svaralternativer. En slik spørreundersøkelse var på ingen måte ment for å kunne generaliseres, men for å enklere kunne sammenligne undersøkelsesdeltagerne og gruppere de basert på kvantifiserbar data. Eksempelvis ble det stilt spørsmålet: "Prosent-



andel av total salgsomsetning som kommer fra internasjonal virksomhet (i 2022)”, der svaralternativene var ulike prosentintervaller fra 0% til 100%. Det var også spørsmål med åpent svar slik at informantene kunne velge nøyaktig det som stemte for deres bedrift, eksempelvis: ”Hvor mange ansatte har dere i Norge?”. Det ble også inkludert et avkrysningsalternativ, der informantene kunne si om deres bedrift kun hadde kunder i utlandet, eller også kontorer. Denne typen spørsmål var ment for å kunne se sammenheng mellom diverse kategorier og innsamlet data. Eksempelvis var det ønskelig å se om det var likheter mellom bedrifter av samme alder, størrelse eller regionale tilstedeværelse. Den andre delen av spørreundersøkelsen var utformet som en femdelt Likert-skala, der svaralternativene strakk seg fra 1 = Svært uenig til 5 = Svært enig. På denne måten kunne det enklere kartlegges om det var likheter blant bedriftenes oppfatning av ulike påstander rundt internasjonalisering.

#### 3.4.1 Utvalg, utvalgsstrategi og rekruttering

Problemstilling, og spesielt i avhandlingens avgrensning av *norske teknologibedrifter* var de viktigste faktorene i bestemmelsen av utvalget. Alle bedrifter det ble tatt kontakt med var begrenset ved at de (1) har hovedkontor i Norge, (2) har virksomhet i utlandet og (3) utvikler eller gjør bruk av ny teknologi som en del av virksomheten. Utover disse kriteriene var utvalget ikke særlig begrenset og det var ønskelig å snakke med bedrifter av ulik bakgrunn med ulik struktur. Ved bestemmelse av intervjuobjekt innad i valgt bedrift, krevdes det at personen hadde bidratt og arbeidet med internasjonale ekspansjoner i bedriften samt var i en posisjon til å påvirke nåtidens ekspansjonsstrategier.

Målet var å identifisere et utvalg av teknologibedrifter som kunne undersøkes for å finne fellesnevnerne i deres arbeid med ekspansjonsstrategier. Det ble gjort et valg om å ha 12-15 intervjuobjekter. Med dette antallet og ved å sørge for en god variasjon i teknologiske bransjer sikret man ønsket variasjon, samtidig som man sørget for homogenitet ved at alle bedriftene hadde en teknologisk virksomhet. Dette bidrar til en økt mulighet til å generalisere innsamlet data (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). Bedriftene hadde store forskjeller i hvordan de var strukturert og hvordan ekspansjonsstrategi ble planlagt, gjennomført og fulgt opp, men alle intervjuobjektene hadde til felles et ansvar for hele eller deler av bedriftens strategi.

Rekruttering startet ved kontakt med bedrifter gjennom skjema på deres nettside eller

via e-post, hvor de ble invitert til å delta i studien. Kontaktpersonen i hver bedrift fikk et informasjonsskriv om at deltagelse i studien innebærer å stille på et intervju på ca. 1 time og en kort spørreundersøkelse. Ved interesse ble e-post videresendt til riktig person av en saksbehandler hos bedriften. Et positivt svar fra potensiell person medførte en videre avtale om samtale tidspunkt over e-post. Samtykkeskjema ble også sendt per e-post etter avtalt intervjudato, for å informere om personvern og samle inn underskrift på godkjenning av deltagelse og prosjektet rett til å behandle deres data.

I de mange tilfeller der bedriftene ikke besvarte nettskjema eller e-post, og det ble videre gjort et mer grundig forsøk på LinkedIn, hvor det ble undersøkt hvilke spesifikke personer i bedriften som kunne vært gode intervjuobjekter. Dette lønnet seg og flere av intervjuobjektene ble sikret med denne fremgangsmåten. Å finne e-posten til spesifikke personer viste seg å være utfordrende, men vi opplevde at tidligere intervjuobjekt var hjelpsomme og brukte sitt nettverk ved å refererte oss videre til personer i andre bedrifter, og herfra ble åpnet en kommunikasjonskanal til vedkommende.

<b>Kode</b>	<b>Næringskode</b>	<b>Antall ansatte (i Norge)</b>
Bedrift A	Konsulentvirksomhet tilknyttet informasjons teknologi	120
Bedrift B	Utgivelse av programvare	400
Bedrift C	Utgivelse av programvare	150
Bedrift D	Utgivelse av programvare	24
Bedrift E	Utgivelse av programvare	31*
Bedrift F	Utgivelse av programvare	14
Bedrift G	Produksjon av elektroniske komponenter	10
Bedrift H	Utgivelse av programvare	45
Bedrift I	Konsulentvirksomhet tilknyttet informasjons teknologi	10
Bedrift J	Utgivelse av programvare	15
Bedrift K	Utgivelse av programvare	10
Bedrift L	Utgivelse av programvare	0
Bedrift M	Utgivelse av programvare	40

Tabell 2: Oversikt over de ulike bedriftenes næringskode (hentet fra SSB, 2009) og antall ansatte. \*Ikke svart på spørreundersøkelse, tall hentet fra proff.no

Slik det er mulig å se i tabell 2 består utvalget av bedrifter i flere ulike teknologisektor og av ulik størrelse. Det var et poeng å unngå å se på kun en type teknologibedrifter for å argumentere rundt *norske teknologibedrifter* og ikke bare til for eksempel norske IT-bedrifter. Ved å se på bedrifter av ulik størrelse var det også mulig å samle inn data om internasjonaliseringsstrategiske forskjeller basert på størrelse av teknologibedriftene.

Kode	Stilling(er)	Varighet intervju
Informant A	Administrerende direktør	48 min
Informant B	Produktdirektør	57 min
Informant C	Visepresident engineering	43 min
Informant D	Chief operating officer og visepresident research	56 min
Informant E	Administrerende direktør og med-gründer	25 min
Informant F	Administrerende direktør og med-gründer	47 min
Informant G	Administrerende direktør og med-gründer	33 min
Informant H	Administrerende direktør og med-gründer	49 min
Informant I	Administrerende direktør og strategisk rådgiver	54 min
Informant J	Administrerende direktør	59 min
Informant K	Administrerende direktør og med-gründer	53 min
Informant L	Administrerende direktør og med-gründer	43 min
Informant M	Administrerende direktør	34 min

Tabell 3: Oversikt over stilling og varighet på intervju hos de ulike informantene

I tabell 3 ser man at flere av informantene hadde lignende titler i de ulike bedriftene. Selv de med tittel ulik *administrerende direktør*, som informant B, C og D, hadde alle lignende roller i forhold til arbeidet rundt ekspansjonsstrategien. Å snakke med mennesker som arbeidet med lignende arbeidsområder rundt dette var et bevist valg for å sørge for at man fikk perspektivet til en informant fra øverste-ledelsen i bedriftene, noen med reell makt til å gjøre endringer i bedriftens strategi.

### 3.4.2 Praktisk gjennomføring av intervju

Gjennomføring av intervjuene ble gjort digitalt over Microsoft Teams. Det ble brukt både lydopptak og automatisk transkribering gjennom innebygde løsninger hos Microsoft Teams. Ettersom intervjuerne satt i samme rom, ble det hensiktsmessig å bruke én pc

for lyd-inngang og utgang. Det var like vel et ønske om å la informantene se begge intervjuerne, så det ble derfor brukt to PCer med hvert sitt kamera, men det var kun den ene som tok imot lyd, mens den andre var lydløs. For å unngå å snakke i munnen på hverandre ble det naturlig at en av intervjuerne påtok seg et lederansvar for hvert av intervjuene. Det ble da denne intervjuerens oppgave å introdusere gruppen, oppgaven og styre samtalen for resten av intervjuet. Den som ikke var ledende i intervjuet hadde som hovedansvar å notere relevante oppdagelser underveis i intervjuet, i tillegg til at han hadde full rett til å stille oppfølgingsspørsmål der han følte det naturlig. Etter hvert som intervjuer ble holdt og intervjuerne fikk mer kjennskap til temaet ble det spesielt viktig å notere relevante funn. Slike empirisk-analytiske referansepunkter kalles i *grounded theory* for *memoer* og er nyttige for å vite at man er på riktig vei (Tjora, 2021). Etter et par intervjuer var intervjuerne så godt kjent med intervjuguiden at man ble mer og mer frigjort fra denne, slik at man enklere kunne engasjere seg i samtalen uten å måtte se på guiden. I tillegg til memoer ble lydopptakene fra intervjuene brukt i ettertid for å sikre en korrekt og fullstendig transkripsjon.

Intervjuene var oppdelt i ulike faser, der innledningen besto av introduksjon av intervjuerne, oppgaven og forventinger til intervjuet. Det ble også definert fra intervjuernes side ulike begrep som skulle brukes videre i intervjuet, slik at alle parter hadde en felles forståelse av tematikken som ble diskutert. Intervjuenes hoveddel besto av innledningsspørsmål for å kartlegge informanten, informantens rolle, i tillegg til informantens og bedriftens erfaring med internasjonalisering. Deretter gikk intervjuguiden over på spørsmål om strategi og så temaet ledelse. Etter hvert ble det oppdaget at intervjuguiden ikke var strukturert bra nok, slik at det var en unaturlig flyt i samtalen. Intervjuguiden ble derfor endret underveis i intervjuperioden for å få en bedre flyt i intervjuene. Etter denne endringer ble det en bedre rød tråd i intervjuet og overgangen fra introduksjon til åpningsspørsmål og deretter til hovedspørsmål ble jevnere. I noen tilfeller var det nok å be informanten om å introdusere seg selv og sin bedrift, og deretter la informanten snakke uforstyrret. I disse tilfellene svarte informanten på flere av spørsmålene uten at de ble stilt, og det ble intervjuernes oppgave å følge opp senere dersom informanten ikke dekket alle spørsmålene i guiden. En slik asymmetri i intervjusituasjonen gjør det, ifølge Tjora (2021) mulig for intervjueren å be informantene konkretisere og eksemplifisere sine tanker og erfaringer. Det ble jevnlig stilt oppfølgingsspørsmål til informantene og i noen tilfeller ble de utfordret på "hvorfor" de hadde valgt en type strategi og ikke en annen. Etter hvert som intervjuer ble holdt og data ble samlet inn, ga det intervjuerne muligheten til

å stille informantene spørsmål til observasjoner som ble gjort i tidligere intervjuer. Dette ble naturligvis anonymisert, men gjorde at man kunne få flere informanter sine perspektiv på utsagn og oppdagelser som ble gjort underveis i datainnsamlingen.

Det var ønskelig å sette av minst 60 minutter per intervju, men det ble tidlig konkludert med at flere av intervjuobjektene syntes dette hørtes ut som en omfattende prosess og kun ønsket å delta på 30-45 minutter lange samtaler. Det ble derfor gjort diverse unntak da det kom til tidsbegrensinger av intervjuene. Det var derfor viktig å få stilt de ”obligatoriske” spørsmålene ved de intervjuene som hadde minst tid, slik at det ble sikret at også disse kunne inngå i datagrunnlaget. Avslutningsvis ble det stilt både oppfølgingsspørsmål og diverse spørsmål om temaer som kanskje ikke virket like relevante for oppgavens omgang, men som var blitt nevnt under intervjuene. Alle informantene ble takket for deltagelse og informert om at de ville motta en link til et digitalt spørreskjema. De fleste informantene sa det bare var å kontakte de for oppfølgingsspørsmål og flere ønsket også å få tilsendt denne oppgaven når den ble ferdigstilt.

### 3.5 Databehandling og dataanalyse

Tjoras (2021) SDI-modell er stegvis modell som tar for seg databehandling og analyse allerede fra steg to. Der første steg omhandler generering av empiriske data, består det neste steget av å bearbeide dataen. Den stegvis-deduktive induktive strategien som ligger til grunn for modellen er ment for å redusere panikken som kan oppstå foran analysen, ved å utvikle en tiltro til empirien og unngå forhastede slutninger og opprettholde en god systematikk (Tjora, 2021). Ved steg to i modellen starter man med ”rå” empirisk data som man bearbeider til *behandlede data* eller *analysedata*. Dette steget består i denne oppgaven hovedsakelig av å omforme empirisk data fra lydklipp til empirisk data i form av tekst som man videre kan kode i detalj. En slik omforming krever at man transkriberer lydopptak og eventuelt renskriver der det er hensiktsmessig. Neste steg innebærer at man koder analysedataen til en kodestrukturert empiri. Deretter følger en gruppering av kodene slik at man får ulike kodegrupper, eventuelt hovedtemaer. Disse hovedtemaene blir så brukt til å abduktivt utvikle konsepter som i senere steg kan bli til teori.

### 3.5.1 Transkribering

Transkribering foregikk både underveis i intervjuene og i etterkant. Til tross for at hovedfokus under intervjuene var å ha en målrettet og uforstyrret dialog, ble det tatt notater underveis i samtalen. Viktige poeng ble notert ned slik at det enklere kunne transkriberes i etterkant. Disse notatene kalles ofte ”analytiske memos” og blir definert som forskeres tanker, ideer og spørsmål som oppstår under datainnhenting, koding og analyse (Birks et al., 2008; Tjora, 2021). Etter intervjuene ble det ved hjelp av lydopptak gjort en fullstendig transkribering. Det ble søkt og godkjent om retten til innsamling og behandling av lydopptak fra Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. Det var valgfritt for alle deltagerne om det skulle bli tatt lydopptak. Det ble bedt om tillatelse og alle informantene samtykket til lydopptak før intervjuene startet. Ved hjelp av Microsoft Teams ble det derfor gjort opptak av lyd og transkribert gjennom tjenestens automatiske transkriberingsverktøy. I ettertid ble det oppdaget at den automatiske transkriberingen fra Teams var tilnærmet ubrukelig, men lydopptaket kom godt med. Dette tillot intervjuerne å fokusere mindre på referering underveis og heller fokusere på intervjuet. Å gå gjennom lydopptaket å transkribere var en enklere oppgave enn å tolke den automatiske teksten Teams produserte.

Til tross for at lydfilene gjorde arbeidet med transkribering lettere, var de like vel tilfeller der lydfilene skurret eller det var vanskelig å forstå hva informant hadde sagt ordrett. Det ble i disse situasjonene opp til intervjuerne å tolke substansen i uttalelsen slik at transkriberingen ble korrekt. Transkriberingen ble gjennomført på bokmål, selv om flere av informantene snakket dialekt. Utover at dette kan ha endret ordlyden i noen sitater, har ikke dette hatt noen påvirkning på resultatet av intervjuene. Tjora (2021) kaller dette å normalisere transkripsjoner, som kan virke som et ekstra anonymiserings-tiltak som kan bli nyttig dersom sitater skal benyttes. I transkriberingen ble nøling og unødvendige fyllord utelatt, ettersom dette medførte ingen meningsinnhold for samtalen. Intervjuguiden ble i starten brukt som en mal for transkripsjon ettersom de fleste av intervjuene fulgte denne kronologisk, som gjorde det enklere å gruppere og formatere resultatene. Malen gjorde at vi fikk transkribert på et standard format som gjorde overgangen til analysen enklere, ettersom sitater allerede var tematisk gruppert. Informantene ble videre anonymisert ved å gi hver av dem en unik kode, slik at det også ble enklere å programmere sammenhenger i analysefasen.

### 3.5.2 Tematisk dataanalyse

I denne avhandlingen har det blitt brukt en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming. Det har blitt brukt induksjon i den forstand at data har blitt samlet inn før de senere har blitt brukt til å utforme koder og empiri. Den deduktive tilnærmingen har fremkommet av at intervjuguiden har vært noe førende for intervjuenes overordnede tema, og på den måte vært førende for kodene og kategoriene som har blitt utformet. Det har derfor blitt brukt en *stegvis-deduktiv induktiv metode* (SDI) for å analysere data som har blitt samlet inn. Ved å bruke SDI har det vært mulig å jobbe systematisk gjennom databehandlingen og unngå forhastede konklusjoner i analysefasen. I tillegg til å unngå premature konklusjoner kan en stegvis og systematisk gjennomgang av datamaterialet redusere panikk som ofte oppstår ved omfattende datamengde og manglende struktur. Etter at de to første stegene i Tjoras (2021) stegvis- deduktiv induktiv metode er gjennomført og man sitter igjen med analysedata, kan man induktivt analyseres denne videre etter SDI-modellens to neste steg.

Selve analysearbeidet som disse to stegene består av, er beskrevet av Tjora (2021) som *koding og gruppering av koding*. Dette er SDI-metodens måte å systematisere og kategorisere den kvalitative dataen som er blitt samlet inn. Som tidligere skrevet er en rendyrket induksjon tilnærmet umulig, derfor vil analysedelens kodearbeid bidra til en så induktiv førstefase i analysen som mulig (ibid.). Selv om analysefasen starter med steg tre i modellen, begynte analysearbeidet parallelt med datainnsamlingen. Ved å notere tanker og memos som oppstår allerede i datainnsamlings-fasen driver man med en form for analytisk fiksering, som betyr at man som forsker observerer elementer i empirisk data som utløser analytiske idéer (Tjora, 2021). Dette var utsagn som antydte relevante analytiske eller konseptuelle retninger, noe Tjora (2021) kaller empirisk-analytiske referansepunkter. I tillegg til å lage koder og kodegrupper, har det blitt utarbeidet en spørreundersøkelse for å samle inn kvantifiserbar data som ikke ble kartlagt under intervjuene. Dette det ble gjort både for å kunne skape fri flyt i intervjuene, samt å kunne utnytte funksjonalitet i digitalt kodeverktøy. Det ble tidlig bestemt at analysearbeidet skulle gjøres ved bruk av dataprogrammet NVIVO som er et såkalt CAQDAS - *Computer-assisted qualitative data analysis software*.

### **Empirisk-analytisk referansepunkter**

Dersom man bruker SDI-modellen til datagenerering og analysere er det viktig at man jobber induktivt. Dette innebærer at man unngår å starte forskningsprosjektet med en fokusert teorigjennomgang da dette lett styrer analysen for mye (Tjora, 2021). Like vel vil en form for teorigjennomgang tidlig i prosjektet føre til at ens teoretiske sensitivitet styrkes ved at man får økt innsikt i teorier og perspektiver som kan vise seg å være relevante. Dette betyr i praksis at man allerede i datagenereringen og kodingen vil kunne observere elementer i dataen som kan antyde relevante analytiske eller konseptuelle retninger. Slike empirisk-analytiske referansepunkter (EAR) indikerer en mulig utvikling av analytiske konsepter og dermed generaliserbar kunnskap, i tillegg til å bidra til en mulighet for kollektiv idéutvikling mellom de samarbeidende forskerne (Tjora, 2021). Da disse empirisk-analytiske referansepunktene oppsto ble det gjort en innsats for å ta vare på dem ved å lage *memoer*. Dette ble gjort ved å ta ekstra notater underveis i intervjuene. Kodeverktøyet NVIVO har støtte for å lagre memoer digitalt slik at du kan koble tekstutdrag og koder direkte til memoene. Denne funksjonen ble ikke mye brukt da intervjunotater var en fungerende løsning. Ved å notere ned disse referansepunktene ble det enklere å fokusere på en empirinær induktiv analyse ettersom man var trygg på at idéer som hadde oppstått var tatt vare på. En annen fordel ved disse referansepunktene var at de ga intervjuerne en trygghet ettersom det underveis i datagenereringen ble tydelig at man var på rett vei. Flere ganger under intervjuene ble det nevnt fra informantene diverse konsepter som utløste diverse analytiske idéer hos intervjuerne. Eksempelvis nevnte flere informanter hvordan ulike investorer påvirket bedriftenes strategivalg og ekspansjonsintensitet. Dette ble notert ned og var dermed enkelt å kommunisere videre til veileder og andre informanter. I analysefasen ble et slikt memo knyttet opp til temaer som motivasjon for ekspansjon, valg av strategi og kapitalanskaffelse. De empirisk-analytiske referansepunktene åpnet derfor opp for en mulighet for diskusjon av empiri og fortolkningsmuligheter som både intervjuerne og andre kan ta del i.

### **Koding**

Koding er en kjent praksis i kvalitativ analyse og kan gjøres på mange forskjellige måter. Koding av datamaterialet innebærer at elementer fra datagrunnlaget merkes med stikkord eller setninger som beskriver eller karakteriserer innholdet i hvert element (Tjernshaugen, 2023). I denne oppgaven betyr det at elementer fra de transkriberte intervjuene blir markeres og lagres som koder. I SDI-modellen operer man med ett nivå av koder som



holder fast ved en ren induktiv strategi (Tjora, 2021). Ifølge Tjora (2021) er målet med kodingen tredelt: 1) å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, 2) å redusere materialtes volum, 3) legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien. Det som i *grounded theory* kalles *åpen koding* (Glaser & Strauss, 1967) og som Saldaña (2012) omtaler *eklektisk koding*, blir omtalt som *induktiv empirinær koding* av Tjora. Dette innebærer at stikkordene eller setningene som koden består av ligger svært tett på empirien og gjerne bruker begreper som allerede finnes i datamaterialet, som Saldaña kaller *in vivo*-koding.

Kodingen ble gjort ved bruk av CAQDAS-programmet NVIVO. Dette er et kvalitativt analyse-program som er tilgjengelig for både macOS og Windows. Dette ble valgt ettersom det var tilgjengelig for begge operativsystemene, som gjorde det mulig for begge forskerne å bidra i analysefasen. NTNU har i tillegg en lisensavtale med NVIVO som ga forskerne tilgang til programvaren kostnadsfritt. Arbeidsmåten besto av at hver av forskerne tok for seg hver sin intervjutranskripsjon og opprettet koder fra dokumentet. Tekstutdragene som ble markert kunne være enkle setninger, en kombinasjon av setninger eller hele avsnitt. Disse ble så kodet til en kode som var så empirinær som mulig. Ettersom det ikke er mulig å lage en *in vivo*-kode av et helt avsnitt, ble det viktig å lage beskrivende koder som fanget essensen i tekstutdraget. Dette var viktig både for å beholde empirien, men også for å enklere forstå koden når man senere skulle gå gjennom hverandres koder. Da en intervjutranskripsjon var ferdig gikk man så videre til neste transkripsjon og gjorde det samme. Dette ble gjentatt for alle 13 intervjuene. Ettersom det ble benyttet en empirinær koding ble antall koder tallrike. Tjora (2021) hevder at man ikke bør være bekymret for et stort antall koder ettersom empirinære koder er utviklet fra data, og ikke teori, hypoteser eller planlagte temaer. Totalt ble det utviklet 1006 koder. På grunn av den empirinære tilnærmingen som ble brukt ble det omtrent alltid opprettet en ny kode for hvert tekstutdrag, det var med andre ord lite gjenbruk av kode. Et stort antall koder tyder ifølge Tjora (2021) på detaljert koding og dermed at man bevarer empirisk innhold, noe som bidrar positivt i de neste trinnene i arbeidet.

Noe av årsaken til det store antall koder som ble utviklet kommer av fokuset på å unngå variabeltenking ved opprettelse av koder. Å tenke i variabler betyr at man betrakter empirisk data som bestående av temaer som kan sorteres, som strider mot prinsippet om induktiv analyse (Tjora, 2021). For å sikre at kodene ble opprettet på korrekt måte ble det benyttet en kodetest, som er den tredje deduktive testen i SDI-modellen som er vist i figur 4. Denne testen baserer seg på to spørsmål man kan stille seg selv i det man ønsker å

opprette en kode. Dersom man svarer ”riktig” på de to spørsmålene kan man anse koden som en god induktiv SDI-kode. Første spørsmål man må stille seg er om koden kunne vært laget på forhånd. Her var det ønskelig å svare *nei*, ettersom dette mest sannsynlig innebærer at koden ikke er påvirket av teori og forutinntatte perspektiver. Neste spørsmål som ble stilt var ”Hva forteller *bare* koden?”. Dette spørsmålet ble stilt for å sikre at koden gjenspeilet konkret innhold fra intervjuet og ikke tematisert datasegmentering.

Da de 13 intervjuene var blitt kodet og 1006 koder var utviklet ble *cases*-funksjonen til NVIVO brukt for å koble koder og opp mot bedriftene. I NVIVO laster man først opp alle tekst-filene før man lager koder ut ifra transkripsjonene slik som nevnt ovenfor. Når man oppretter en kode blir det derfor laget en kobling mellom transkripsjonen og koden. Ved å lage *cases* kan man lage en kobling mellom en case og en fil, som betyr at man dermed har en kobling mellom en case og kode via en fil. Det ble derfor laget en case som ble kalt ”Bedrifter”. Denne casen hadde diverse attributter som alder på bedriften, antall ansatte, første internasjonale marked og første ekspansjonsstrategi. Da hver av bedriftene som deltok i forskningsprosjektet var lagt inn som en case i NVIVO kunne de bli knyttet opp mot sine respektive transkripsjoner. Ettersom kodene hadde en kobling til transkripsjonene var det nå opprettet en kobling mellom bedriftene og kodene. Dette ble gjort fordi det åpnet for muligheten til å bruke NVIVO sin *query*-funksjonalitet. En *query* er en kodet ”forespørsel”, der man ber programmet om å hente ut spesifikk data. Ved å opprette koblingen mellom koder og bedrifter, kunne man bruke queries til å hente ut eksempelvis ”Alle koder som tilhører bedrifter som har over 100 ansatte og har kontorer i utlandet”. Dette ble sett på som et godt hjelpemiddel til analysefasen ettersom man enklere kunne sammenligne de 1006 kodene.

#### **Kodegruppering**

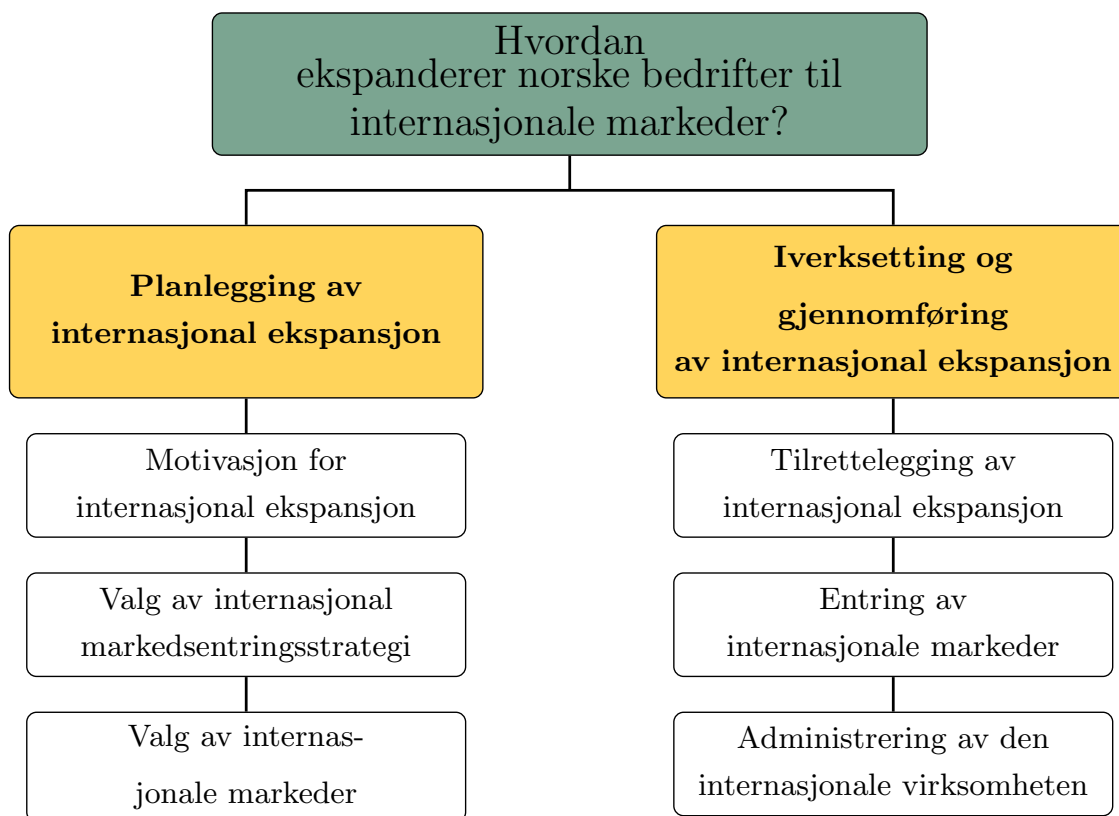
Å sammenligne 1006 koder er ikke særlig lettere enn å sammenligne 13 intervjutranskripsjoner, derfor er neste steg i SDI-modellen å gruppere kodene. Steg 4 i SDI (figur 4) omhandler å tematisk gruppere kodene slik at man former en struktur for analysen. I likhet med tidligere faser av modellen er det viktig å arbeide induktivt også i denne fasen. Da arbeidet med kodegrupperingen startet fantes det naturligvis ingen grupper. Forskerne ble derfor nødt til å starte med en og en kode og opprette kodegrupperinger eller plassere kodene inn i eksisterende grupper. En kode passet inn i en gruppe dersom den hadde tematisk sammenheng med de andre kodene i gruppen. Dersom en kode ikke passet inn i noen grupper og den ble bestemt irrelevant for videre analyse ble den plassert i en restgruppe.

Dette kaller Tjora (2021) for en grupperingstest, der man konstant enten kobler en kode til en eksisterende gruppe eller oppretter en ny. Målet er å skape kodegrupper som i seg selv har en konsistens og på samme tid skiller seg tematisk fra de andre gruppene.

Ifølge Tjora (2021) vil kodegruppe som hovedregel danne utgangspunkt for hva man vil utvikle som temaer i analysen. Det er med andre ord kodegrupperingen som strukturerer oppgavens resultatdel. Etersom kodegrupperingen foregår induktivt kan man også her ende opp med flere kodegrupperinger enn det som er hensiktsmessig for en analyse. Alt ettersom hvor detaljert kodegruppene er. I dette prosjektet ble det bestemt at kodegrupperingen skulle skje nøye og detaljert og heller i flere omganger. Når man har laget mange grupper kan det være hensiktsmessig å lage et nytt nivå av gruppering, det vil si at man legger lignende kodegrupper under hverandre i nye grupper. Eksempelvis ble det initielt opprettet kodegrupper som "Markedsutfordringer", "Valg av marked" og "Markedsforskjeller", som senere ble gruppert under en større gruppe som kun het "Marked".

Fra de 13 intervjuene ble det opprettet 1006 koder. Fra disse kodene ble det i første omgang opprettet 25 kategorier. Deretter ble disse 25 kategoriene gjennomgått for å sikre at alle kodene var plassert på riktig sted. Dette opplevde forskerne som en veldig viktig aktivitet, ettersom kodegruppene ble opprettet stegvis hendte det at de kodene som først ble plassert i en gruppe egentlig passet bedre i en annen gruppe, men dette var ikke mulig å finne ut før alle gruppene var opprettet. I tillegg til å gå igjennom de 25 kategoriene ble restgruppen også gjennomgått for å se om noen koder ved en feiltagelse hadde havnet i rest. Siden ønsket om detaljerte kodegrupper fremdeles var aktuelt ble det opprettet enda flere kodegrupper ved denne gjennomgangen. Etter gjennomgangen av de 25 originale kodegruppene satt forskerne igjen med 40 kodegrupper. Dette var naturligvis for mange grupper til å kunne gi noen føringer for strukturen av analysen, og de ble derfor gruppert i nye nivåer. Noen grupper endte opp med flere nivåer, eksempelvis ble hovedgruppen "Strategier" opprettet og under den finner man "Salgsstrategier" og inn under denne gruppen har vi to nye kodegrupper bestående av "Direktesalg" og "Distributørsalg". I andre tilfeller ble kodegrupper slått sammen der det var hensiktsmessig. Gruppene "kultur" og "kommunikasjon" var av så lik tematisk karakter at de ble lagt under en ny kategori som ble hetende "Kultur og kommunikasjon". Etter den endelige grupperingen satt forskerne igjen med 8 hovedkategorier, der restgruppen utgjorde en av dem. Det var derfor 7 grupper som kunne legge grunnlag for resultatdelen og den videre analysen.

Når man gjør en betydelig innsats innenfor datagenerering og analyse ender man ofte opp



Figur 5: Fordelingen av grupperte koder fra analysefasen

med en større analytisk bredde enn det man kan få plass i en oppgave (Tjora, 2021). Det blir derfor nødvendig å prioritere og velge ut interessante funn som man kan gå i dybden på istedenfor å oppsummere empiriske funn i hele bredden. I NVIVO kan man, for hver kodegruppe, se hvor mange filer (les bedrifter) og koder som er i hver kodegruppe. Dette var en fordel ettersom det gjorde arbeidet med å prioritere kodegruppene enklere. Kodegruppene "Strategier", "Marked", "Organisasjonsstruktur" og "Ekspansjonslivssyklusen" hadde alle koder fra de 13 bedriftene, hvilket indikerte at det var relevante temaer som alle informantene hadde vært innom. Så man på antall koder i hver gruppe så var det også disse fire som skilte seg ut. Der "Organisasjonsstruktur" hadde 92 koder, hadde "Marked" hele 394 koder. Kodegruppering er dermed et steg som starter i det induktive og tar inn i seg teorier, tidligere forskning og disiplinmessige interesser, som kan betegne en abduktiv tilnærming (Tjora, 2021).

Det var vanskelig å skille ut grupper som var interessante og relevante for studiens formål og de som falt utenfor prosjektets omfang. Kodegruppene "Nettverk og partnerskap" og "Kunder" var de gruppene færrest selskaper hadde snakket om i tillegg til at de hadde færrest koder av hovedgruppene. Selv om det er interessante funn i disse gruppene, vil de

ikke være fokus i analysen videre. For andre disipliner og faglige interesser vil disse temaene derimot være svært viktige, men ikke i en studie der strategi og ledelse er gjeldende. Også koder som ble gruppert under kodegruppen "Videre ekspansjon" ble utelatt fra studien da dette inkluderer data rundt fremtidige planer og mulig salg av bedriftene, som ble konkludert utenfor prosjektets fokusområde. Kodegruppene ble originalt laget relativt induktivt, med lite fokus på teori og forskningsspørsmålene. Da alle kodene var sortert, grupper opprettet og de kodegruppene med minst relevans for forskningsprosjektet var blitt flyttet til rest, begynte en ny gjennomgang og omorganisering av kodegruppene. Denne gangen var det med forskningsspørsmålene i fokus for å sikre at datagrunnlaget ville bli presentert på en hensiktsmessig måte, samtidig som de svarte på problemstillingen. Eksempelvis ble hovedgruppen "Strategi" lite hensiktsmessig å presentere slik den opprinnelig var, ettersom den inneholdt data om valg av strategi, som besvarer det første forskningsspørsmålet, samtidig som den inneholdt data om iverksetting av markedsenteringsstrategier, som besvarer det andre forskningsspørsmålet. Resultatet ble seks nye hovedgrupper, fordelt på de to forskningsspørsmålene, slik det er fremvist i figur 5. Hver av disse hovedgruppene hadde data fra alle intervjuene og nok koder til å presentere viktige funn som gikk igjen hos flere av bedriftene. I "Planlegging av internasjonal ekspansjon" er det gruppen valg av marked som hadde flest koder, mens under "iverksetting og gjennomføring" var det entring av internasjonale markeder som hadde mest.

#### **Spørreundersøkelse**

Det ble tidlig avgjort at forskningsdesignet skulle være kvalitativt. Som tidligere forklart er det ulike fordeler ved kvalitativ og kvantitativ metode. For å prøve å inkludere noen av styrkene ved en kvantitativ undersøkelse i denne kvalitative studien, ble det utarbeidet en spørreundersøkelse. I motsetning til en klassisk spørreundersøkelse, en såkalt *survey* der man gjerne må ha flere hundre deltagere for å kunne bruke dataen og sikre at man har en representativt utvalgt, ble denne spørreundersøkelsen skreddersydd for å sendes til de 13 deltagende bedriftene. Målet med undersøkelsen var todelt, der det ene formålet var å minimere fokuset på kvantitative spørsmål underveis i intervjuet og derfor også korte ned på intervjutiden. Det andre formålet var å sikre at alle informantene ble stilt de samme spørsmålene, med samme ordlyd og med samme svaralternativer. På denne måten vil man systematisk samle inn kvantifiserbar data som kan bidra til å forklare årsaker og holdninger som blir avdekket i den kvalitative intervjuprosessen.

Der man normalt sett er opptatt av demografiske variabler som kjønn, alder, politisk ori-

entering og utdanning til informantene, var denne spørreundersøkelsen ment for bedriftenes perspektiv. Det ble derfor spurt om hvor gammel bedriften var, hvor mange ansatte bedriften hadde i Norge og hvor stor prosentandel av den årlige salgsomsetningen som kom fra internasjonal virksomhet. Slike spørsmål bidrar ikke direkte til å svare på problemstillingen, men kan være til stor hjelp i analysen dersom man ønsker å finne likheter og forskjeller mellom bedriftene. En kvantitativ undersøkelse vil i tillegg være objektiv i den forstand at dersom man gjøre de samme beregningene på samme datasett, vil forskjellige forskere komme til samme konklusjon. Like vel vil det i en kvantitativ spørreundersøkelse slik som den brukt i dette forskningsprosjektet, ligge en subjektiv tolkning av resultat og tallmaterialet. Dette betyr i praksis at dersom man bruker en likert-skala for å besvare en påstand, eksempelvis fra 1 til 5, vil tallene ikke representere en objektiv størrelse, men heller informantens subjektive tolkning av påstanden. Det var derfor tidlig bestemt at spørreundersøkelsen kun skulle være et supplement til den kvalitative datainnsamlingen. Dermed ville det være mulig å tolke informantenes svar i den kvantitative undersøkelsen ved bruk av de kvalitative intervjuene.

I analysearbeidet ble blant annet bedriftenes svar på spørsmålene: ”I hvilken region startet firmaet sin internasjonale ekspansjon?” og ”På hvilken måte gikk firmaet inn i det første internasjonale markedet?” brukt i forbindelse med temaene *valg av marked* og *valg av strategi*. Til tross for at informantene som regel var innom både hvilket marked de først ekspanderte til og hvordan de hadde ekspandert dit, var det ikke alltid like enkelt å tolke lange utredninger og historier til sammenlignbar data. Spørreskjemaet ga også tydelige resultater på spørsmål som hadde svaralternativer. Eksempelvis svarte over 50% av informantene at bedriften hadde bestemt seg for å ekspandere internasjonalt allerede i tidsrommet 0-5 måneder etter at bedriften ble etablert. Dette gjorde det mulig til å trekke inn teori om oppstartsbedrifter og *born global*-bedrifter inn i analysearbeidet. Kvantitative undersøkelser passer ofte bra til å teste holdninger og enighet i påstander som kan ha teoretisk presedens. Det ble derfor inkludert en seksjon i undersøkelsen som besto av 9 ulike spørsmål som omhandlet påstander om ekspansjonsstrategier. Resultatene fra disse spørsmålene ble brukt i analysen til å styrke eller avkrefte hypoteser rundt ekspansjonsstrategier. Eksempelvis sa alle informantene seg enige i at de var *villige til å investere ytterligere ressurser i sin internasjonale ekspansjonsinnsats*, noe som styrket forskernes hypotese om at internasjonalisering er en kontinuerlig prosess, som kan betyr at internasjonal ekspansjon gjentas av bedriftene for å sikre kontinuerlig internasjonal vekst og utvikling i fremtiden.

### 3.6 Forskningskvalitet

Thaagard (2013) viser til at den nære kontakten mellom forsker og intervjuobjekt man har i en kvalitativ studie kan medføre en rekke metodiske utfordringer. Spesielt sikring av god forskningskvalitet i prosjektet ble oppfattet som en utfordring som måtte overkommes, og det var derfor viktig å gjøre en nøye vurdering av kvaliteten på forskningen både før, under og etter datainnsamling. Ved en vurdering av kvalitet av innsamlet empiri, blir de tre kriteriene *reliabilitet (pålitelighet)*, *validitet (gyldighet)* og *generalisering* ofte benyttet som indikatorer på kvalitet (Tjora, 2021). Det betyr at man ønsker resultater som man kan stole på, som er gjeldende og som er relevant utover undersøkelsen. I dette kapitlet vil det bli diskutert i hvilken grad studiens metodikk følger opp disse kriteriene, og hvilke grep som har blitt gjort for å styrke kvaliteten til hvordan data er blitt innsamlet og presentert.

#### 3.6.1 Reliabilitet

*Reliabilitet* knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2013). Når man gjennomfører en studie burde målet være å ha så god reliabilitet at ved en gjentakelse finner man samme eller svært like resultater (Creswell & Poth, 2016). Seal (1999) viser til et skille mellom *ekstern* og *intern* reliabilitet i kvalitative studier. I denne studien er det naturlig å knytte *ekstern pålitelighet* til spørsmålet om gjentakelse eller repliserbarhet, og den *interne påliteligheten* til å vurdere graden av samsvar i datakonstruksjonen mellom de to forskerne som har arbeidet med det samme forskningsprosjektet (Thagaard, 2013).

#### Ekstern pålitelighet

*Replikasjon* er vanskelig å få til i en kvalitativ studie, og i dybdeintervju, som er hovedkilden til empirien i avhandlingen, vil det være utfordrende for andre forskere å gjenta like intervju i samme kontekst (Seale, 1999). Selv om det er vanskelig å øke den eksterne påliteligheten til empirien i denne studien er det etablert en intervjuguide (se vedlegg C) hvor det blir noe enklere for forskere å bruke lignende grunnlag før egne intervju. Denne intervjuguiden ble brukt som en veiledning, og det var ofte et behov for å stille andre oppfølgingsspørsmål under intervjuene. Ved å samle inn data på denne måten ble det mulig å få en dybde i svarene man ikke kunne fått med forhåndsbestemte spørsmål, men oppfølgingsspørsmål og andre typer personlige spørsmål kommer på bekostning av at

avhandlingen blir vanskeligere å replisere.

Ved å følge samme modellen, illustrert i figur (4), er det mulig å sjekke replikasjon ved å se om samme testresultat er oppnådd i de ulike stegene illustrert i modellen. Det har vært fokus på å følge denne modellen nøye gjennom hele metodikken for å øke vår eksterne pålitelighet.

I analysedelen ble det opprettet koder som ble plassert i kategorier. Ved et forsøk på å gjenta forskningen blir det svært vanskelig å samle inn like koder ettersom disse er empirinære. I kategoriene derimot er det større mulighet for å sammenligne og komme frem til lignende resultater.

#### **Intern pålitelighet**

Den interne påliteligheten ble styrket ved at all datainnsamling var gjennom opptak. Ved bruk av opptak ble transkriberingen tilsvarende lik det informantene faktisk sa, og all data innsamling inneholdt lite personlig preg fra forskeren. Både pauser og latter ble lagt til i transkriberingene, men det var bestemt på forhånd at unødvendige ord som doble ord eller tenkeord som *ehm* ble fjernet. Foruten dette var nøyaktighet i transkriberingen et tiltak for å øke avhandlingens interne pålitelighet, og dermed dens reliabilitet.

Det har vært viktig for oss å ha detaljerte beskrivelser av våre forskningsstrategier og analysemetoder i dette metodekapittelet. Thagaard (2013) viser til at en slik praksis skal kunne bidra høyere intern pålitelighet i vår avhandling.

#### **3.6.2 Validitet**

*Validitet* er knyttet til tolkning av data, og handler om *gyldigheten* av de tolkninger forskeren har kommet frem til (Thagaard, 2013). Den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning (Tjora, 2021). Seal (1999) skiller også her mellom en *intern* og en *ekstern* validitet. Den interne validiteten kan i denne avhandlingen knyttes til hvordan årsakssammenhengene har blitt støttet, og hvilke vurderinger av fortolkninger som har blitt gjort (Thagaard, 2013).

For å oppnå høy intern gyldighet deltok begge forskerne på alle intervjuer og gjorde egne notater. I ettertid ble notater sammenlignet slik at det var enighet om forståelsen rundt svar fra informantene, hvor denne overordnede tolkningen ble gjort som et tillegg til ren



transkribering. Deretter ble det gjennomført individuelle tolkninger av transkripsjonen i form av empirinære koder.

Kategorisering av denne koden ble et samarbeidsprosjekt hvor empirinær kode ble analysert og tolket for og så bli plassert inn i en av kategori. Ved videre bestemmelse av hvilke etablerte kategorier som var relevante for teorigrunnlaget til problemstillingen ble hver enkel kategori tatt opp i plenum og diskutert opp imot grunnlaget. Det var viktig for forskerne at det var enighet om at kategoriene hadde en tilknytting til relevant teori, og at alt videre arbeid med teoriutvikling ble gjort i samarbeid.

Thaagard (2013) viser til at man kan benytte begrepet overførbarhet når man omtaler ekstern gyldighet, mens Tjora (2021) viser til at bruk av SDI-metoden er godt nok til å rettferdiggjøre generaliserbarhet i kvalitative studier. På bakgrunn av at valgt metode er Tjoras (2021) SDI-modell vil den eksterne gyldigheten her gå over i generalisering.

#### 3.6.3 Generalisering

Ved *generalisering* menes forskningens relevans ut over de undersøkte enhetene (Tjora, 2021). I kvantitative studier får man en statistisk form for generalisering basert på et utvalgt som skal representere hele populasjonen (ibid.). En slik representasjon er vanskelig å få til ved en kvalitativ studie, og har man som mål å kunne generalisere må man finne andre måter å gjøre det på. På tross av et vanskeligere utgangspunkt krever avhandlingens problemstilling at man generaliserer til en større gruppe. Spørsmålet om generalisering oppleves derfor spesielt viktig i denne avhandlingen, hvor et utvalg på 13 bedrifter skal brukes til å utvikle konsept om *norske teknologibedrifter*.

Tjora (2021) viser til to måter å se på generalisering i kvalitative studier, *moderat generalisering* hvor generalisering er i en strukturell forstand der forskeren bestemmer i hvilke situasjoner resultatene vil kunne være gyldige, og *konseptuell generalisering* hvor man gjennom kvalitativ forskning skal kunne utvikle nye konsepter, typologier eller teorier med relevans for andre tilfeller enn det studerte. Den brukte SDI-metoden er rettet mot sist nevnte, hvor innsamlet data blir brukt til å utvikle konsept rundt problemstillingen (ibid.). Denne formen for generalisering skal ikke gjøres rett ut fra det empiriske materialet, men etter en prosess med koding og kodegruppering, slik som forklart tidligere i metodikken. Kodeutvikling og en slik kategorisering av kode skal sikre en konseptuell generalisering fra studiet, og skal hindre en prematur konklusjon fra forskernes side (ibid.).

Konseptutviklingen i den stegvis-induktiv deduktiv metoden er sterkt styrt av teoretiske konsepter fra andre forskningsprosjekt, noe som betyr at den konseptuelle generaliseringen er helt avhengig av teoretiske innsikter og perspektiver (Tjora, 2021). I kapitlet om teoretisk rammeverk blir de teoretiske perspektivene og innsiktene som er brukt for å støtte generaliseringsarbeidet i avhandlingen, presentert. Disse konseptene og innsiktene er et resultat av et nøye gjennomført teoretisk forarbeid sammen med kontinuerlige oppdateringer når nye konsepter dukket opp under datainnsamling. Forarbeidet, som gikk ut på å lese eksisterende publisert forskning om tidligere konstruerte konsepter relevante for tema, viste seg å være nyttig både under og etter innsamling av data. Å ha eksisterende kunnskap rundt tema gjorde oss som forskere mer komfortable i intervjuarbeidet, og gjennom en høyere forståelse kunne man stille oppfølgingsspørsmål som gav et større bilde om hvordan bedriften arbeidet med ekspansjonsstrategi. Dersom nye konsepter dukket opp under samtale ble det i ettertid satt i gang en prosess hvor man måtte lære mer slik at man kunne videre kartlegge likheter og ulikheter i de andre bedriftene. Gjennom teoriforståelse var det mulig å sammenligne disse etablerte bildene om hvordan bedriftene arbeidet med ekspansjonsstrategier, og dermed utvikle og videreutvikle konseptuelle generaliseringer.

Skal man tro på metodikken til Tjora (2021), en modell som er blitt fulgt nøye gjennom hele forskningsprosessen, er alt lagt til rette for at konsepter utviklet gjennom denne studien skal være generaliserbare til *norske teknologibedrifter*.

### 3.7 Forskningsetiske vurderinger

Tjora (2021) viser til at forskning alltid skal handle om å skape troverdige resultater, altså godt begrunnede tolkninger gjort ved systematiske analyser av empirisk data som er generert ved et nøye gjennomtenkt design. Hvilke forskningsetiske vurderinger som er gjort i avhandlingen er derfor en viktig diskusjon.

Som nevnt ble det før hvert intervju sendte ut et samtykkeskjema. Dette formaliserte samtykket om å delta som allerede hadde blitt etablert muntlig eller gjennom e-post, og skulle fungere som et etisk element hvor alle deltagere hadde informert samtykke og informasjon om hvordan deres data ble behandlet. I tillegg til samtykkeskjema ble alle informantene spurt før intervju om det var greit med opptak av samtalen. Dette opptaket sammen med en nøyaktig transkribering skulle sørget for at informantene alltid skulle bli korrekt gjengitt i sitat ved presentasjon av data.

Noe av innsamlet data vil kunne defineres som sensitiv data. Et tiltak for å forhindre at studien skulle dele data bedriftene ikke ønsket å dele, var å anonymisere alle bedriftsnavn i avhandlingen. Intervjuobjektene navn ble også anonymisert i alle ledd, og ble referert som *Informant X* i transkriberingsdokumentene. Denne etiske vurderingen opplevdes ikke bare fordelaktig for deltagerne, men også for forskerne ettersom flere deltagere følte seg mer komfortabel med å dele informasjon etter å ha blitt informert om anonymiseringen.

Valg av problemstilling og tema er selvfølgelig påvirket av forskernes personlige interesser. Det var av stor betydning å opprettholde *transparent* praksis i store deler av avhandlingen. Dette innebar å gi detaljerte presentasjoner av metodikken som ble brukt og en grundig presentasjon av dataene. Som forskere opplever man at det er viktig å sørge for sin integritet, som handler om uavhengighet fra eventuelle krefter som måtte ha interesse for at resultater skulle bli det ene eller det andre (Tjora, 2021). Dette gjaldt spesielt rundt de induktive vurderingene i SDI-modellen, hvor man er ekstra utsatt for personlige eller politiske påvirkninger (ibid.).

### 3.8 Metode for litteratursøk

Litteratursøk med formål om å utarbeide teoretisk og metodiske rammeverk ble gjort gjennom samarbeid med *Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*. Gjennom universitetet ble det gitt tilgang til og brukt både digitale og fysiske bøker, journaler og andre artikler fra et flertall leverandører. Artikler og andre digitale kilder ble funnet og lest gjennom søkemotorer som *oria.no*, hvor studenter får tilgang til en stor database med faglige ressurser. Oria sammen med støtte fra Universitetsbiblioteket var i stor grad med på å finne bøker som bidro med konkrete definisjoner og begreper. Det ble også gjennomført søk i den akademiske databasen *Scopus* etter henvisninger for artikler i forskningstidsskrifter. Slike artikler ble gjerne brukt for å gå i mer teoretisk dybde og spesielt for å kartlegge relevante teoretiske modeller.

### 3.9 Refleksjoner rundt forskningsprosessen

I refleksjonene rundt forskningsprosjektet om internasjonal ekspansjon av norske teknologibedrifter, har det oppstått en rekke utfordringer og begrensninger som har påvirket både prosessen og funnene. Valget av en kvalitativ datainnsamlingsmetode, spesifikt dybdeintervjuer, var en strategi som ble brukt for å oppnå en grundigere forståelse av hvordan

norske teknologibedrifter ekspanderer for å nå nye internasjonale markeder. Imidlertid har denne tilnærmingen også introdusert noen utfordringer.

En betydelig utfordring var den digitale gjennomføringen av intervjuene. Selv om digitale intervjuer har fordeler, som økt tilgjengelighet og kostnadseffektivitet, kan det oppstå tekniske problemer som påvirker kommunikasjonen og interaksjonen mellom forskerne og intervjuobjektene. For å håndtere dette, var det nødvendig å sikre stabil tilkobling, etablere klare retningslinjer for samtalen og være oppmerksom på potensielle misforståelser som kan oppstå i en digital kontekst.

En annen utfordring knyttet seg til transkriberingen av intervjuene. Transkriberingsprosessen kan være tidkrevende og krever nøyaktighet for å sikre en korrekt representasjon av intervjuobjektets uttalelser. Ved å benytte digitale verktøy og implementere kvalitetsskontrollprosedyrer, forsøkte man å minimere feil og sikre påliteligheten til transkripsjonene.

Praktisk gjennomføring av dybdeintervjuer presenterte også utfordringer. Å få tilgang til og planlegge møter med nøkkelaktører innen norske teknologibedrifter som er involvert i internasjonal ekspansjon, kunne være en logistisk utfordring. Det var nødvendig å sikre at intervjuobjektene hadde tilstrekkelig kunnskap og erfaring innen emnet for å gi relevante og pålitelige svar. Dette krevde grundig forberedelse og samarbeid med relevante organisasjoner og nettverk for å identifisere passende deltakere.

En begrensning i studien er knyttet til generalisering av funnene. Ettersom fokuset var på norske teknologibedrifter og deres spesifikke kontekst for internasjonal ekspansjon, kan generaliseringen til andre land eller bransjer være begrenset. Dette skyldes variasjoner i kultur, regelverk og markedsvilkår. Forsøk ble gjort for å håndtere denne begrensningen ved å inkludere et tilstrekkelig antall intervjuobjekter for å oppnå variasjon og bredde i perspektiver.

Til tross for de nevnte utfordringene og begrensningene, har studien også presentert muligheter. Dybdeintervjuene ga en unik innsikt i de komplekse aspektene ved internasjonal ekspansjon av norske teknologibedrifter. Gjennom grundig analyse av intervjudataene kunne sentrale temaer og sammenhenger identifiseres, og dette ga en dypere forståelse av utfordringer og suksessfaktorer knyttet til deres internasjonale ekspansjonsstrategier.

Samlet sett har refleksjonene rundt forskningsprosjektet om internasjonal ekspansjon av norske teknologibedrifter avdekket en rekke utfordringer og begrensninger. Samtidig har

det åpnet opp for muligheter til å forstå og utforske kompleksiteten i dette feltet. Ved å være bevisst på disse aspektene og ta hensyn til dem i tolkningen av funnene, ble det søkt å øke validiteten og påliteligheten til studien.

## 4 Empiri - Presentasjon av funn

Det vil i dette kapittelet bli presentert funn fra studiens kvalitative datainnsamling. Rådataene fra de kvalitative intervjuene med norske teknologibedrifter er blitt behandlet, gruppert og strukturert, og utgjør grunnlaget for det som vil bli presentert i dette kapittelet. Empirien er samlet inn med formål om å besvare problemstillingen, og kapittelet er derfor strukturert slik at dataen understøtter studiens to forskningsspørsmål. Ved å undersøke problemstillingen som vektlegger *hvordan* norske teknologibedrifter ekspanderer internasjonal, har datainnsamlingen vist at internasjonal ekspansjon ofte sees på som et prosjekt med en planleggingsfase og en gjennomføringsfase. Det har derfor blitt naturlig å sortere, analysere og strukturere funnene i empirien som et svar til *hvordan* disse ekspansjonsprosjektene planlegges og gjennomføres. Struktureringen av den analyserte dataen er vist i figur 5, og er det som legger føringer for hva som vil bli presentert i dette kapittelet. Empirien er derfor presentert etter to ulike faser i ekspansjonsprosjektet, henholdsvis aktiviteter som bedriftene foretar seg før selve markedsentringen og etter. Innsamlet data som omhandler motivasjon, valg av internasjonale strategier og valg av internasjonale markeder er samlet under planlegging av internasjonal ekspansjon. Hvordan bedriftene har tilrettelagt og entret den internasjonale ekspansjonen samt hvordan bedriften har administrert den internasjonale virksomheten er samlet under iverksetting og gjennomføring.

For å tydeliggjøre bedriftenes erfaringer, opplevelser og tanker blir det presentert sitater fra intervjuene. Disse sitatene er anonymisert og fremhevet i kursiv skrift. Der det er hensiktsmessig blir også resultater fra spørreundersøkelsen presentert. Den kvantifiserbare dataen fra spørreundersøkelsen har bidratt til å sette tall på data samlet inn via intervjuer. Denne dataen brukes til å tydeliggjøre resultater og bevise enighet rundt ulike påstander.

### 4.1 Planlegging av internasjonal ekspansjon

Empirien viser tydelig at arbeidet med å ekspandere til nye internasjonale markeder starter lenge før man setter første fot utenfor Norges grenser. Omtrent alle bedriftene jobbet strategisk i forkant for å planlegge for sin internasjonale ekspansjon. Det ble kartlagt ulike årsaker til hvorfor bedriftene ønsket å ekspandere. For noen kan en ekspansjon til nye internasjonale markeder være en måte å sikre seg nye forretningsmuligheter og øke sin markedsandel, mens for andre kan det være en motivasjon for å bedre tilgangen på ressurser som teknologi og kompetanse. De viktigste årsakene til ekspansjon er samlet

under underkapittelet motivasjon. Som en del av planleggingsfasen ser man at de fleste av bedriftene gjør seg opp tanker om *hvor* de ønsker å ekspandere til. I tillegg ser man at bedriftene bruker tid og ressurser på å velge hvilken markedsentringsstrategi man ønsker å benytte seg av.

#### 4.1.1 Motivasjon for internasjonal ekspansjon

Data viser at det er både likheter og ulikheter når det gjelder årsaken til at norske teknologibedrifter ønsker seg til utlandet. Flere av bedriftene beskriver at det å internasjonalisere virksomheten var *ambisjonen* helt fra start. Informant D forteller at *Det er nesten sånn at [bedrift D] ikke hadde eksistert hvis ikke det hadde vært en internasjonal ambisjon*, og knytter det opp til at *investorer* ikke hadde vært interessert i å investere hvis ikke bedriften kunne bevise at de var villige til å internasjonalisere. Flere bedrifter, som bedrift A og F, beskriver samme fenomen, at det er en form for press fra eiere og andre interessenter om å tørre og internasjonalisere. Man ser at informant F forteller om hvordan det er investorers jobb å pushe bedriften til å tørre å satse mer:

*Det er jo det som er deres jobb. Det er å pushe oss opp og få oss til å ha større ambisjoner. Vi er jo kanskje litt nøktern da. Vi er ingeniører og er vant til å måtte regne på ting og vil ta det i vårt tempo, men vi blir pushet hardt på å tørre å satse mer da, som egentlig er veldig bra. For ja, man må tørre å satse for at man skal lykkes også. (Informant F)*

Noen bedrifter forteller at motivasjonen til å internasjonalisere kommer fra at det er en *etterspørsel* for bedriftens produkter blant potensielle utenlandske kunder. Bedrift M forteller at *Når vi skal inn i nye steder eller ønsker å komme oss videre, så er det rett og slett fordi at vi har potensielle kunder, og vi ønsker også å få på aktiviteter rundt det.*

Flere av bedrifter sa at *markedsstørrelse* påvirker motivasjonen til å internasjonalisere. Under spørreundersøkelsen og spørsmålet "Lite hjemmemarked var en grunn til at vi ønsket å internasjonalisere" besvarer seks av bedriftene *svært enig* og tre bedrifter *ganske enig* (se figur 6). Gjennom intervjuprosessen blir dette også et samtaleemne hos en tredjedel av bedriftene, bedrift A, C, D og F, hvor det var enighet om at hjemmemarkedet er for lite til at det er mulig å kun gjøre salg her. Bedrift C forteller at motivasjonen for å utvide virksomheten internasjonalt skyldes at markedet for produktet er for lite i Norge, og at

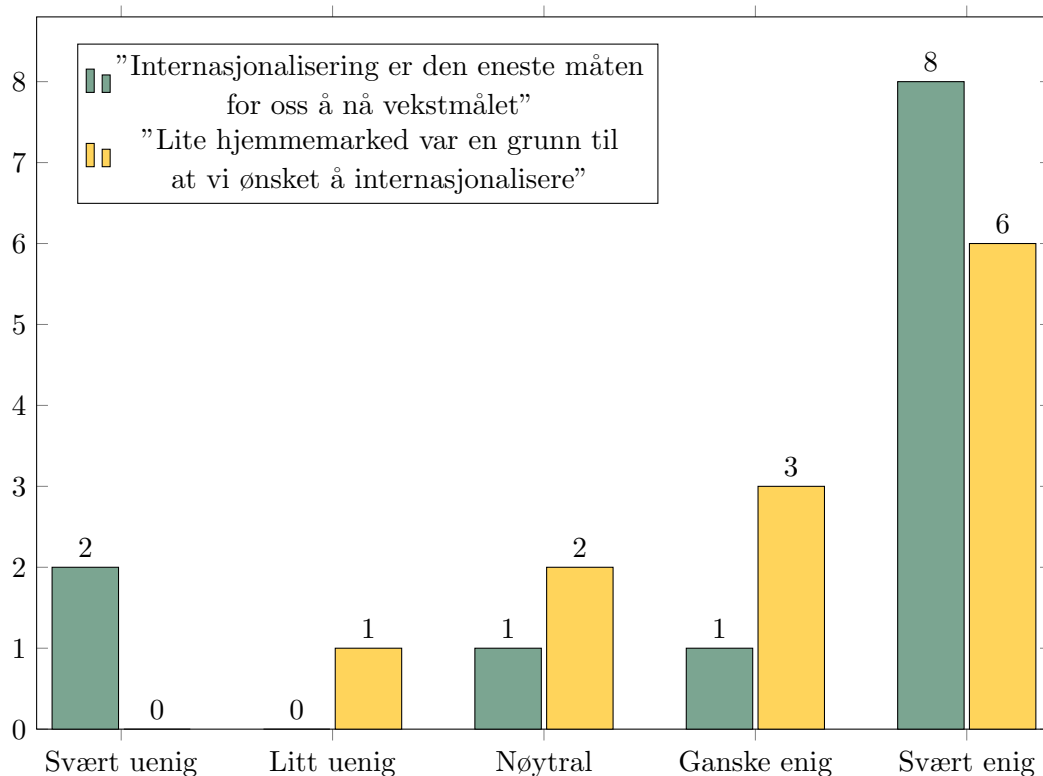
det finnes en lav betalingsvilje i Norge:

*Veldig lenge så var det jo Norge som var den definitivt største kundebasen. Nå er det ikke det, så nå er det mer sann at vi har kunder i Norge. Vi har et salgsteam som fokuserer på Norge mest av historiske grunner og for å støtte opp under det markedet vi har her. Men betalingsvilligheten er jo ganske mye lavere i Norge, sann at vi må jobbe med å operere med forskjellige prismodeller eller prisnivåer for å kunne selge i Norge også. Eller så har det liksom ikke vært aktuelt å selge inn mot noen som helst i Norge. (Informant C)*

Gjennom intervjuer blir oppnåelse av *mål* og *potensiale* i virksomheten motivasjonen for internasjonal ekspansjon hos flere bedrifter. Informant G forteller blant annet at deres motivasjon for å ekspandere internasjonalt kommer fra ønsket om å oppnå vekst, og at de dermed ser et uutnyttet potensial som ennå ikke er realisert. Ved å ekspandere håper de å realisere bedriftens vekstpotensial. Lignende svar ble også funnet hos bedrift D, F og H, og informanten fra bedrift H forteller at *internasjonalisering er en del av det som skal til for å nå målene våre*. Spørreundersøkelsen inkluderte spørsmålet: ”Internasjonalisering er den eneste måten for oss å nå vekstmålet” som knytter vekstmål som en motivasjon for internasjonalisering. Resultatene viser at åtte bedrifter svarer *svært enig* og en bedrift *ganske enig* på utsagnet. Det er altså gjort et funn som viser at å nå vekstmålet er en motivasjon for bedriftene til å ekspandere internasjonalt (se figur 6).

I tillegg til motivasjonen for å ekspandere internasjonalt, var det ulike ”triggere” som utløste den endelige beslutningen for bedriftene om å satse i nye internasjonale markeder. For noen av bedriftene var det et spørsmål om timing som avgjorde da de faktisk begynte den internasjonale ekspansjonen. For andre bedrifter var det eksterne faktorer som presset bedriften til å ekspandere. Som nevnt tidligere var press fra investorer og kunder en motivasjonsfaktor. Spesifikke hendelser, med investorer eller kunder, fungerte for noen bedrifter som ”triggere” som påvirket tidspunktet for når bedriften måtte ekspandere. Bedrift A forteller om en hendelse der deres eier har satt et planlagt tidspunkt for videre salg av bedriften, og de har en forventning om at bedrift A skal ekspandere så mye som mulig før denne tidsfristen. I tilfellene der motivasjonen var økt oppetid for bedriften, kunne det å opprette et kontor nærmere kunden i noen tilfeller komme som et krav fra kunden, som trigget bedriften til å opprette kontorer nærmere kunden. Fra spørreundersøkelsen kommer det frem at flestparten av bedriftene (58%) bestemte seg for å ekspandere al-





Figur 6: Spørsmål fra spørreundersøkelsen. Viser at lite hjemmemarked og å oppnå vekstmål er motivasjoner for internasjonal ekspansjon

lerede før det hadde gått 5 måneder av bedriftens oppstart, men den største andelen av bedriftene (41%) ekspanderte ikke før det hadde gått 1-3 år. Disse bedriftene beskriver timing som en trigger for valg av tidspunkt for ekspansjonen. For bedrift F var triggeren en åpning i det europeiske markedet, og de var nødt til å ekspandere på det tidspunktet de gjorde for å få en fordel av å være første aktør i markedet (fra engelsk: *first-mover advantage*).

#### 4.1.2 Valg av internasjonal markedsentringsstrategi

For å lykkes med sin internasjonale ekspansjon har de fleste bedriftene hatt en tydelig strategi fra starten av. Arbeidet med denne strategien begynner før selve ekspansjonen og er en del av planleggingsfasen. Selv om valg av marked og motivasjonsfaktorer kan sees på som en del av strategiarbeidet er det spesifikk data om strategiarbeidet og valg av markedsentringsstrategi som blir presentert her. For valg av markedsentringsstrategi har det blitt kartlagt hvilke strategier de benytter seg av, hvordan de har arbeidet for å velge ut riktig strategi og hvilke faktorer som har påvirket valget deres.

Av de bedriftene som deltok i denne studien har markedsentringsstrategier som fusjoner og oppkjøp, nyopprettede datterselskaper, fellesforetak eller strategiske allianser, lisensierings eller franchise og eksport blitt brukt. Spesielt innenfor eksport har det blitt samlet inn mye data, da ni av tretten bedrifter driver en form for salg til utlandet. Etttersom internasjonal ekspansjonsprosjekter i de fleste tilfeller er iterative, har bedriftene flere ganger være innom planleggingsstadiet og valg av strategi. Det har derfor blitt observert at bedriftene senere har valgt andre markedsentringsstrategier i senere ekspansjoner. Valget av strategi bedriften velger i denne fasen påvirker naturligvis de neste fasene.

Måten bedriftene har arbeidet for å finne den strategien de endte opp med å bruke i sin ekspansjon, varierer betydelig. Faktorer som antall ansatte, kunnskap, erfaring og kapital har vist seg å spille en rolle for hvem som utfører strategiarbeidet. Der bedrifter med lite erfaring med internasjonalisering eller bedrifter med få ansatte ofte må prøve seg frem, ser man at arbeidet med strategi ofte faller i hendene på ledelsen eller styret. Enten det er fordi at strategiarbeid er kritisk og tidvis ”klassifisert” som sensitiv informasjon eller fordi de fleste ansatte i teknologibedriften ikke har kunnskapene som kreves for å legge en ekspansjonsstrategi. Noen av oppstartsbedriftene etablerer partnerskap med tech-akseleratorer eller inkubatorer for å få hjelp til å utarbeide strategi og etterhvert etablere seg i nye markeder. På den andre siden har man de etablerte bedriftene, med mye kompetanse og store finansielle ressurser. Disse bedriftene har enten egne avdelinger som arbeider med strategiarbeid eller ressurser til å leie inn spesialister og konsulenter.

Selv når det gjelder bruk av konsulenter var det delte meninger blant bedriftene. Der noen mente konsulenter fungerte bra til å utføre arbeid som marked- og konkurrentanalyser, mente andre bedrifter at teknologien og bransjen deres var for intrikat til at en konsulentbedrift kunne forstå det. Bedrift K oppgir at de utfører konkurrentanalyser ved hjelp av interne ansatte i stedet for å leie inn konsulenter:

*Er definitivt ikke konsulenter. (...) Den informasjonen som du baserer de vurderingene på, det må være veldig førstehånds tror jeg. Det er komplisert. Hver industri er en komplisert, verdikjede og mye flytende, altså aktører som søker og posisjonerer seg som må skjønne hele det bildet. (Informant K)*

Til kontrast svarer bedrift C at de bruker konsulenter til å gjennomføre markedsanalyser:

*De får gjort en mye grundigere og større og dypere jobb enn det vi får gjort*

*selv. Så det er veldig bra måte å få inn den den valideringen av ting i hvert fall. (Informant C)*

Etter gjennomføringen av de ulike analysene ble det observert flere likheter blant bedriftene. Enten bedriften kaller det en plan eller en *playbook* så jobbet de fleste bedriftene med å omforme analyser til strategier. Bedriftene som allerede hadde ekspandert utviklet såkalte *playbooks* for å definere ulike målsettinger, hvilke markeder de ønsker å entre og hvordan de skulle entre disse markedene, basert på tidligere erfaringer og analyser. Bedrift H forteller om hvordan deres erfaring har tillat dem å utvikle en *playbook* som hjelper bedriften til å velge markeder og segmenter når de ekspanderer internasjonalt:

*Det gjør også at du kan ha en one voice og en playbook da, som jeg kaller det. Vi lagde i fjor en go-to-market playbook og der har vi beskrevet hele veien igjennom. Alt fra hvordan vi går til markedet, hvilke kunder som på en måte er vår ideal customer profile, hvem er det vi skal se til? Hvem er det vi vil ha? Hvilke territorier? Hva er kriteriene? Hvem er potensielt konkurrentene? (..) Alt dette nå har vi definert veldig gratulert ned i det vi kaller en go 2 market playbook, og det hjelper oss veldig i skalering, for dette er faktisk transparent, altså. (Informant H)*

Når det gjelder hvordan bedriftene tolket analyser og data, var det ulike faktorer som i stor grad førende for bedriftenes valg av strategi. Fra intervjuene ble det tydelig at det var to faktorer som spilte sentrale roller i bedriftens valg av strategi: at strategien måtte være tilpasset bedriftens helhetlige *forretningsstrategi* og *forretningsmodell*. Viktigheten av en tydelig ekspansjonsstrategi ble verifisert i spørreundersøkelsen da hele 8 av 12 var svært enige i påstanden *Det er viktig at bedriften har en tydelig internasjonal ekspansjonsstrategi* og 2 av 12 var ganske enige. Det ble også oppdaget at oppstartsbedrifter arbeider med strategi på ulike måter, noe som forklarer hvorfor noen av bedriftene var uenig i påstanden. Flere av bedriftene beskrev at i startfasen prøvde de seg litt frem uten å ha en tydelig strategi.

I spørreundersøkelsen kom det tydelig frem at bedriftenes nåværende ekspansjonsstrategi er tilpasset den overordnede forretningsstrategien. Hele 10 av 12 bedrifter var svært enige i denne påstanden. Fra intervjuene kommer det også frem at den overordnede forretningsstrategien er tett knyttet til bedriftens forretningsmodell. Bedriftenes forretningsmodeller varierer naturligvis ut ifra bedriftens produkter og tjenester. Dersom bedriften

har et softwareprodukt, har de for eksempel muligheten til å benytte seg av det som kalles produktledet vekst (fra engelsk: *product-lead-growth*) eller jobbe strategisk med salg. Hos bedriftene med salg som forretningsmodell var det flere elementer som ble vektlagt. Som en salgsdrevet bedrift kunne bedriftene rette seg mot konsumentmarkedet eller bedriftsmarkedet. De kunne også velge salgskanaler, enten direktesalg til kundene eller distributørsalg. Alle disse faktorene har vist seg å legge føringer for hva slags markedsentringsstrategi bedriftene har valgt. Noen av bedriftene har faktisk flere salgskanaler, eksempelvis selger bedrift D gjennom tre ulike kanaler, gjennom distributører, direktesalg og utvalgte strategiske partnere.

Et annet funn som har vist seg å gå igjen hos flere bedrifter er jakten etter gjentakende inntekter (fra engelsk: *recurring revenue*). Flere av bedriftene nevnte at de jobbet lenge med å finne en forretningsmodell som var repeterbar og sikret bedriften fremtidige inntekter. Dette har ført til at bedriftene har brukt mye ressurser på å finne ut hvem, hva og hvordan de skal selge produktene sine slik at salgene ikke blir engangstilfeller, men heller sikre inntektskilder. Dette gjaldt både nasjonalt og internasjonalt, da de fleste bedriftene brukte samme forretningsmodell i sin internasjonale virksomhet som de gjorde på nasjonalt nivå. Bedrift D snakket om hvor viktig dette var da de utarbeidet eksportstrategien sin:

*Så det du jobber med er jo liksom å klare å snakke om produktet ditt på en måte som er repeterbart. Sånn at ikke bare den ene kunden kjøper, men det er 3 kunder, 5 kunder, 10 kunder som kjøper og når du liksom har 10 kunder som har kjøpt på det samme pitchen eller samme verdiforslaget. Da kan du investere mer og være tryggere på at dette her leder til inntekter og salg og vekst. (Informant D)*

Bedrift K arbeidet også med å få til gjentakende inntekter, men deres utfordring var mer knyttet til kompleksiteten ved å tilby et fysisk produkt. I tillegg til at verdikjeden var vanskeligere å jobbe med, krevde det også at de måtte lage et produkt de kunne selge flere ganger. Dersom de skulle hatt et produkt som folk kun kjøper én gang, ville de ikke vært noe penger å tjene ved mindre veldig mange kjøpte produktet:

*Hardware business er fryktelig vanskelig å skalere og vanskelig å skalere kommersielt, rett og slett. Du må selge på nytt hver gang, for å kunne få recurring revenues som bare kan vokse og gro. Så businesscase er bare veldig mye vanskeligere å gjøre hardware-business lønnsomt og stabilt.*

*(...)*

*Utfordringen igjen er å få en forretningsmodell som er recurring. Altså så det ble bare vanskelig å finne en modell som gir nok insentiver, distribusjonsledd og hele verdikjeden, og samtidig ga oss den modellen som vi følte vi trengte da.*

*(Informant K)*

Det som kommer frem fra sitatet til bedrift K, som var en viktig faktor for mange av bedriftene da de skulle velge en forretningsmodell er *skalerbarhet*. For å sikre seg vekst både nasjonalt og internasjonalt var det viktig å ha en forretningsmodell som var skalerbar. Det ble nevnt flere ganger fra Bedrift K sin side om hvordan skalerbarhet var en faktor for å finne riktig forretningsmodell. p8u

*Altså det var litt sånn vi var på en måte ute etter å finne en modell hvor det virkelig hadde mulighet til å kunne skalere da, hvis du hvis man først lykkes.*

*At du ikke hadde masse begrensninger. (Informant K)*

Den analyserte dataen viste at det var spesielt én faktor som var avgjørende for valg av forretningsmodell, som igjen ga føringer for ulike strategier. Hvilket *produkt* bedriften produserer og/eller selger har vist seg å åpne opp for noen strategier, men også utelukke andre. Det ble observert et skille mellom bedriftene som leverte et produkt og de som var en tjenestedrevet bedrift. Begge bedriftene som leverte IT-drevet konsulenttenester hadde internasjonal virksomhet, men på ulikt nivå. Takket være digitalisering er det nå mulig for konsulentselskaper å sitte i Norge og jobbe hjemmefra, samtidig som man har internasjonale kunder over hele verden. Dette var tilfellet for en av bedriftene, mens den andre bedriften hadde en forretningsmodell som sentrerte seg rundt et konkurransefortrinn, nemlig at konsulentene skulle kunne kommunisere på det lokale språket. Disse to forskjellige forretningsmodellene gjorde at de ulike bedriftene måtte benytte seg av ulike strategier for markedsinntreden. Dette går over i en annen viktig faktor for valg av strategi, om bedriften har et behov for å ha kontorer i utlandet. Dette var et viktig element som har vist seg å påvirke både planleggingsfasen, men også senere i gjennomføringen. Av

og til har det vist seg at bedriftene ikke oppdager behovet for kontorer i utlandet før de er i sluttfasen av ekspansjonsprosjektet. Dersom bedriftene allerede i planleggingsfasen så behovet for en fysisk tilstedeværelse i utlandet, måtte de i denne fasen ta et valg for hvilken *markedsentringsstrategi* de ønsket å benytte seg av. Det kom frem at 66.7% av bedriftene har kontorer i utlandet. Like vel var det kun en bedrift som opprettet et nytt heleid datterselskap som sin første inntreden til internasjonale markeder.

Som tidligere nevnt har ulike bedrifter benyttet seg av ulike salgsstrategier og salgskanaler. Et dilemma som oppsto for flere bedrifter i tidlig fase var å avgrense sin kjernevirksomhet. Programvarebedriftene som deltok i denne studien, drev alle med utvikling og distribusjon av programvare. Dette innebærer at de fremste ekspertene i verden på din bedrifts produkt er din egen bedrift. Dette fortalte flere av bedriftene at medførte en mulighet til å profitere av denne ekspertisen og kompetansen. Det er ikke uvanlig i IT-bransjen at programvarebedrifter selger konsulenttjenester i tillegg til å selge programvaren sin. Dette var noe bedrift H var opptatt av å unngå, for å kunne fokusere på sin kjernevirksomhet:

*Og en annen ting som vi også var veldig påpasselig på, var å ikke falle inn i den selge timer fella. For å kompensere cashwise, men at hele tiden selskapet skulle være levedyktig med salg av produktene våre.*

*(...)*

*Det er lett å falle i den (fella). Jeg ser flere som har fantastiske produkter, men de funder det veldig ved å selge timer og consulting rundt sitt eget produkt, og da faller du lett i den fella å selge timer for å opprettholde og kunne betale lønninger og husleie og hele biten der inntil du er opp på et visst nivå da.*  
*(Informant H)*

For de bedriftene som selger produkter og ikke tjenester, var det også et skille på om produktet deres var en programvare eller maskinvare og andre fysiske teknologiske produkter. Bedriftene som leverer programvare hadde muligheten til å velge andre strategier, og noen av strategiene var til og med rimeligere å implementere. Eksempelvis leverer Bedrift M et SaaS-produkt (*Software as a Service*) som gjorde at de ikke trengte en fysisk tilstedeværelse i utlandet for å sikre seg kunder:

*vi behøver ikke å etablere et kontor i et nytt land nødvendigvis. Fordi at betjeningsmodellen går ut ifra skyen, ikke sant? Alt er organisert opp i skyen. Alt er software as a service, cloud native hele pakken. Så om du sitter i Trondheim eller i Bratislava spiller ingen rolle, ikke sant? Vi betjener deg gjennom at APIer og tilganger til det du har. (Informant M)*

For å oppsummere funnene så har det vist seg at valg av strategi er en aktivitet i planleggingsfasen av ekspansjonsprosessen som alle bedriftene foretar seg, enten det er bevisst eller ubevisst. Størrelsen på bedriften og bedriftens erfaring med internasjonal ekspansjon påvirker hvordan bedriften arbeider med valg av strategi. Det finnes ulike faktorer som bedriftene vektlegger på ulike måter, som legger føringer for valget av strategi. Elementer som produkt, forretningsmodell og behov for fysisk tilstedeværelse har vist seg å påvirke valget av markedsentringsstrategi, men også den helhetlige ekspansjonsstrategien.

#### **4.1.3 Valg av internasjonale markeder**

Informantenes svar viste at valg av marked var en omfattende prosess, der bedriftene tolket flere individuelle faktorer som påvirket deres ønske om å ekspandere til visse markeder. Det var mange faktorer som påvirket dette valget, og det ble tydelig at markedsforskjeller og markedsutfordringer var noen av de viktigste faktorene. Forskjeller i ulike internasjonale markeder kunne tolkes som både fordeler og ulemper. Noen karakteristikk ved internasjonale markeder fungerte som trekkplaster, mens andre ble opplevd som utfordringer som måtte overkommes dersom det ble bestemt å entre dette markedet.

Noen av bedriftene mente at *kunder* var en viktig påvirkningsfaktor ved valg av marked. Bedrift A er en av disse bedriftene, og informanten fortalte at istedenfor å gå strategisk til verks for å avgjøre hvilke marked som var aktuelle, var det kunden som styrte retningen, hvor bedriften deretter avgjorde hvilke markedsmuligheter som fantes. I noen tilfeller var det ikke antall kunder i et land, som førte til at bedriftene ønsket å entre det markedet, men landets strategiske beliggenhet. Bedrift A forteller at de har opprettet et kontor i Sørøst-Asia selv om de ikke satser på egne kunder i området. Informanten forklarer at ekspansjonen skal bidra med et kontor i en annen tidssone med formål om å øke bedriftens *oppetid*. De valgte derfor dette markedet for å kunne betjene kunder hele døgnet.

For å avgjøre hvor kundene befant seg, benyttet noen bedrifter seg av markedsundersøkelser. Disse bedriftene brukte ressurser på å undersøke hvilke land eller markeder som hadde flest

potensielle kunder. Andre bedrifter, som bedrift D, så på det å bruke masse ressurser på markedsundersøkelser som mer unødvendig, og informanten mente at det åpenbarte seg fort for dem hvor kundene befant seg:

*For oss så er London og New York finanssentrummene, det liksom ikke tvil, og du kan se det både på antallet mulige kunder og hvor mye kapital som forvaltes, som også er et mål på hvor mye kunder og alt det der. Det gjør de 2 hubbene til sånne definitive hubber, og det er der vi må være til stede. Man kan komme frem til det analytisk, men det er jo også sånn at vi merket jo det veldig fort at det er liksom der kundeetterspørselen var. (Informant D)*

Det var flere bedrifter som baserte sitt valg av marked på hvor likt markedet var hjemmemarkedet. Bedrifter som hadde produkter som i utgangspunktet var ment for å selges i Norge, brukte gjerne denne fremgangsmåten ved valg av marked. Lager du et produkt tilrettelagt Norge er det enklere å tilpasse produktet til utlandet jo nærmere det utenlandske markedet er hjemmemarkedet, ifølge bedriftene. Bedrift F forklarer at det var et enkelt valg for dem å gå inn i Sverige som første internasjonale ekspansjon fordi landet har akkurat samme aktører som i Norge. Informant B forteller om en lignende situasjon hos bedriften hvor det var et åpenbart valg for dem å gå inn i Sverige og Danmark, hvor bransjen var lik som i Norge og de visste det var potensielle kunder der. Noen bedrifter, som bedrift G, gjennomførte markedsundersøkelser med formål om å finne markeder lignende det norske.

Viktigheten av nettverk ved valg av marked ble tatt opp av flere bedrifter. Bedrift H som er en softwarebedrift jobbet tett på en større partner hvor de leverte en utvidelse av et eksisterende softwareprodukt. Hvilke marked de valgte å gå til var derfor i stor grad basert på hvor denne partneren hadde eksisterende kunder. Det er også flere av bedriftene som tok del i bransjeorganisasjoner som inkluderte dem i et nettverk med samme formål. Gjennom nettverket endte flere av bedriftene opp med partnere som bidro til deres internasjonale ekspansjon, og flere av bedriftene beskrev *partnere* som nøkkelen i deres strategi, selv utenom valg av marked. Bedrift H fortalte om partneres viktighet i valg av marked:

*For oss siden vi var så veldig linket mot [partner], så var det jo først og fremst hvor [partneren] var store. Det er jo et tysk selskap, så de er store i tyskland. Det, pluss hvor vi så interessen komme ut fra trafikk på websiden vår og hvor og hvem som nedlastet programvaren vår. (Informant H)*



Noen bedrifter valgte marked ut ifra hvilke investorer de ønsket å få på eiersiden. Blant annet fortalte informant J om deres arbeid med å øke sin tilstedeværelse i USA: *”Vi vet at en får typisk bedre verdsetting hvis en finner amerikanske investorer. Men de er veldig skeptiske på å gå inn i den fasen vi er nå med mindre vi er tilstede i USA.”*. Bedriften valgte å entre USA for å få en bedre verdsetting gjennom amerikanske investorer, og ikke nødvendigvis fordi markedet hadde størst kundegruppe.

Informanten fra bedrift E forteller at *”Det er mye viktigere å klare å lykkes bra i et stort marked enn å dyppe foten litegrann i mange små markeder”*. Flere andre bedrifter så også på størrelsen av markedet da de skulle velge marked. Bedrift K forklarer at de var helt avhengige av å se på store markeder, marked hvor det er mange mennesker, ettersom de selger til svære store kunder, hvor det bare finnes et par i hvert marked. Bedrift I mente derimot at det var for mye fokus på antall mennesker i markedet, og at det er mange bedrifter som går til store marked uten at det nødvendigvis er riktig marked for dem, informanten putter det slik *”Ja, det er mange folk der. Men det betyr jo ikke at det er et stort marked for deg.”*

At bedriftens produkt passer inn i markedet var også en faktor flere diskuterte. Flere av bedriftene oppgir at de velger å gå inn i markedene der forutsetningene er mest gunstige for å få en positiv mottakelse av produktet. Bedrift B skiller mellom *product solution fit* og *product market fit*:

*Vi snakker da om problem-solution-fit og product-market-fit, for det kan jo være to forskjellige ting. En problem solution kan finnes flere steder i forskjellige markeder, men det kan være at markedene er såpass forskjellige, spesielt når det gjelder lovgivning eller hvordan virksomhetene opererer, hvor moderne de er. (Informant B)*

Bedriftene H og L fulgte med på trafikken på deres nettsider for å identifisere hvilke markeder deres produkter tilhørte. I disse tilfellene slippes de digitale produktene på et globalt marked og det er først etter oppnådd nettsidetraffikk at aktive valg av marked blir gjort.

Et annet funn som ble observert var viktigheten av språk. Mange av bedriftene gikk eksklusivt til engelsktalende land for å minimere produkttilpasning. Bedrift I forteller at det kan ta opptil 6 måneder for at deres medisinske produkt skal bli godkjent på et annet

språk, og de opplever dermed at valg av marked blir påvirket av språk, hvor det er lettere for dem å dra til for eksempel engelsktalende markeder.

I tillegg til å undersøke *hvordan* bedriftene valgte marked, ble det undersøkt *hvor* bedriftene faktisk hadde ekspandert til. Fra spørreundersøkelsen ble det observert at de aller fleste bedriftene startet i Europa, hvor *Nord-Europa* ble kåret det vanligste markedet, hvor syv av bedriftene hadde startet sin internasjonale ekspansjon. Videre er det interessant å merke seg at to av bedriftene startet i Vest-Europa, to i Nord-Amerika, og en bedrift startet i Øst-Europa. Ved nærmere undersøkelse av bedriftenes kunder ble det observert at flertallet av bedriftene genererte størstedelen av sin omsetning fra internasjonale markeder, ikke fra hjemmemarkedet. I noen tilfeller, som hos bedrift L, fortalte informanten at bedriften opplever at mindre enn 1% av omsetningen kommer fra sine kunder i Norge. Selvfølgelig er det noen unntak, og noen av bedriftene, som bedrift F og G, rapporterte at de fortsatt hadde flertallet av kundene og omsetningen sin i Norge. Når man ser på hvilke land bedriftene har kunder i finner man stor variasjon, og ingen av bedriftene rapporterte samme markedsportefølje. På regionsnivå ble det gjort et funn om at alle bedriftene hadde kunder utenfor Norge i Europa. Det ble også observert en trend når det gjaldt hvilke land bedriftene hadde virksomhet i. Landene som ble nevnt hyppigst var USA, hvor seks av bedriftene rapporterte å ha virksomhet, etterfulgt av Sverige og Tyskland, hvor begge landene hadde tilstedeværelse fra fem av bedriftene.

### Markedsforskjeller

Datainnsamlingen avdekket at bedriftene aktivt kartla markedsforskjeller, og at denne innsikten påvirket deres beslutninger om hvilke markeder de ønsket å ekspandere inn i. Resultatet viste at bedriftene hadde flere like oppfatninger av markedene, men med noen unntak. Funnene besto av bedriftens oppfatning av det norske markedet satt opp mot andre utenlandske markeder som USA og andre land i Europa. Som nevnt i kapitlet om motivasjon, beskrev softwarebedriftene bedriftene H og E Norge som et marked hvor det er vanskelig å selge. Bedrift H forklarte videre at dette var en av grunnene til at man ser færre teknologibedrifter i Norge enn i Sverige og Danmark. Informanten fra bedrift E beskrev USA som et dyrere marked å drive virksomhet i enn i Norge, men skiller Norge fra USA ved at:

*Folk har større appetitt og betalingsvilje for verktøy som drar selskapet fremover enn det man har i Norge. Norge er mer skeptiske og dermed er betalingsviljen mye mindre, og prosessen er mye lengre. (Informant E)*

Bedrift J beskrev et annet bilde i medisin-teknologibransjen, hvor de opplever at det kan være mye vanskeligere å få kunden til å betale i utlandet enn i Norge, og bedrift I fortalte også at det er enklere for dem å arbeide med medisinsk teknologi i Norge enn i USA. Mens noen bedrifter beskrev det norske markedet som etterfølgende og mindre enn de utenlandske markedene, opplevde andre at å løse utfordringer i det norske markedet ga dem en fordel. De oppdaget at mange av de samme problemene eksisterte i utenlandske markeder, og dermed kunne de dra nytte av sin erfaring og løsningskompetanse.

Flere av bedriftene uttrykte at kjennskap til forretningspraksis var viktig om man skulle drive virksomhet i USA. Bedrift M beskrev USA som et spesielt marked hvor man må være fysisk tilstede og som krever en lokalt tilknytting for å drive virksomhet med suksess. Flere opplevde også juridiske forskjeller som krevde at virksomheten måtte gjøre endringer for å tilpasse seg markedet. Informant J fortalte om omfattende tiltak de gjorde for å sikre seg da de gikk inn i USA:

*Akkurat USA er spesielt. Der tror jeg vi kommer til å sette opp et eget selskap for å ha en mulighet til å avvike hvis vi får et lawsuit, altså det der liability og altså det er så, det tør vi ikke gjøre i gjennom det norske morselskapet.  
(Informant J)*

Det var ulike meninger blant bedriftene når det gjaldt oppfatningen av beslutningstiden i USA. Bedrift C fortalte: ”Vi ser at i USA, så kan de kan ta beslutninger litt raskere, men de er også raskere på å sparke deg ut igjen”, mens hos bedrift I opplevde de at amerikanerne bruker lang tid. Informant I fortalte: *Vi bruker sykt mye lenger tid på å få beslutninger fra amerikanske bedrifter, det har jeg erfart med å jobbe med amerikanere før også.*”

Et av funnene var at de fleste bedriftene hadde vurdert det europeiske markedet mot det amerikanske markedet. Flere av bedriftene beskrev Europa som et mer konservativt marked enn USA, og noen kalte amerikanske bedrifter mer hierarkiske og mer byråkratiske. For flere betyr dette at USA oppleves som et mer eksperimentelt marked, der teknologibedrifter som er villige til å pushe grenser blir godt tatt imot i forhold til i Europa. Et av funnene er også at noen av bedriftene opplevde Europa generelt som strengere når det gjelder deling av personlig informasjon. Flere så også på USA som et marked som krever høyere budsjetter, og at arbeidskraft som ingeniører er billigere i Europa.

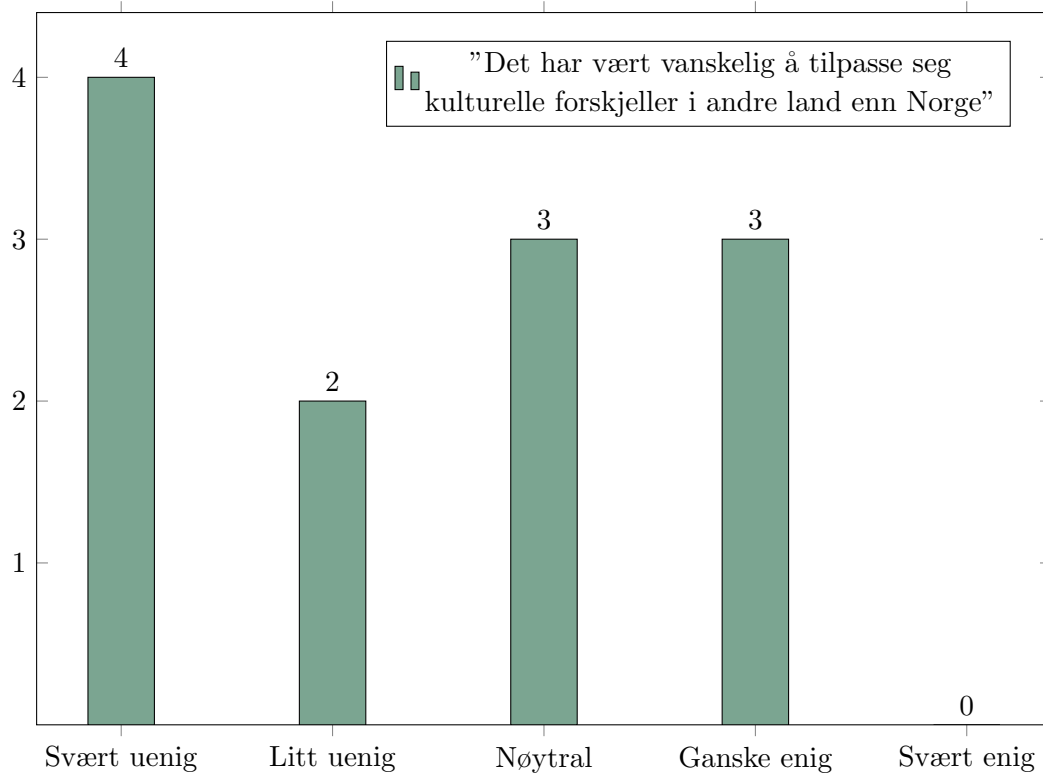
Selv om mye av datainnsamlingen så på det amerikanske markedet eller det europeiske markedet i sin helhet, ble også forskjeller på land og byer i Europa lagt frem. Noen av bedriftene hadde virksomhet i Øst-Europa, hvor bedrift B fortalte at de baltiske landene kan oppleves som langt fremme teknologisk. Polen ble trukket ut som forskjellig fra Norge av bedrift A, hvor de måtte ta hensyn til en mye større hyppighet av enkeltmannsforetak enn det de var vant til fra Norge. Sammen med andre bedrifter opplevde de et annet hierarki i Øst-Europa, hvor de ansatte ikke har samme tilknytting til bedriftens suksess slik som i Norge. Tyskland ble også diskutert blant flere av bedriftene, og ble sett på som et aktuelt marked for mange. Det ble funnet at det var forskjeller fra by til by i Tyskland, hvor det tyske markedet ble generelt beskrevet som seigt og konservativt, mens Berlin ble pekt ut som annerledes og *hipt og kult* som informant I kalte det.

### **Marked og bransj utfordringer**

I prosessen med valg av marked opplevde bedriftene utfordringer knyttet til de ulike markedene og de forskjellige bransjene. Flere bedrifter opplevde så store utfordringer i visse markeder at de enten ikke ønsket å gå inn i markedet i det hele tatt eller måtte takle disse utfordringene etter at de hadde entrert markedet. De utfordringene som flest bedrifter belyste var tidsforskjeller, språk- og kulturforskjeller, samt lover og regler. I tillegg ble avstand ofte nevnt som en faktor som utgjorde utfordringer både for distribusjon og kommunikasjon.

Halvparten av bedriftene nevne spesifikt at tidssoner var en utfordring. Utfordringene med tidssonene oppsto først da tidsforskjellen var så stor at den norske avdelingen måtte tilpasse arbeidstiden i henhold til de andre landenes tidssone. For noen av bedriftene innebar dette at de var nødt til å ha møter på ettermiddagen, etter "normal" norsk arbeidstid. For andre bedrifter innebar dette at de måtte ha egne support-vakter tilgjengelig hele døgnet i tilfelle kundene trengte hjelp på natten (norsk tid). Bedrift A fortalte at flere av kundene krevde at systemene var tilgjengelige hele døgnet. Derfor så de behovet for å opprette en avdeling i Singapore som kunne sikre driften utenom åpningstidene til de europeiske kontorene. De hadde først prøvd med sovende vakter, men opplevde at dette ikke var tilstrekkelig nok. Dette var en trend som ble observert blant flere av bedriftene, der de jobbet fra Norge og tilpasset seg tidssoneforskjellene før de til slutt ble klare til å flytte fysisk nærmere kundene. Også bedrifter som ikke hadde kontorer i utlandet nevnte at de ønsket å flytte nærmere kundene på grunn av tidsforskjeller. Imidlertid hindret andre utfordringer, som høye kostnadsnivåer i utlandet, dem fra å gjennomføre dette. På den

andre siden hadde bedrift C eksplisitt valgt å holde seg innenfor samme tidssone, for å forenkle kommunikasjonsflyten.



Figur 7: Spørsmål fra spørreundersøkelsen: Marked- og bransjeutfordringer

Kommunikasjonen på tvers av land ble ikke kun påvirket av tidssoner, men også språk- og kulturforskjeller. Som det fremgår av resultatene fra spørreundersøkelsen, illustrert i figur 7, var det stor uenighet om hvorvidt bedriftene har hatt vanskeligheter med å tilpasse seg kulturelle forskjeller i andre land enn Norge. De fleste bedriftene var enige i at det eksisterte kulturelle forskjeller og utfordringer, men uenigheten sentrerte seg om hvor vanskelig det var å tilpasse seg disse forskjellene. Bedrift I opplevde kultur- og språkutfordringer slik:

*Det viktigste med både kulturforskjeller og kommunikasjonsutfordringer er jo å adressere det veldig tidlig og si at vi er et Norsk selskap, og det betyr noen ting. Det gjør at vi kan fort fremstå som ganske sånn direkte og direkte uhøflig fordi at vi ikke kan kodene i ditt land. Vi er vant til å snakke med hverandre på denne måten, uten at det betyr noe annet enn at vi fremmer et budskap på en enkel måte. (Informant I)*

Der språkutfordringer for noen av bedriftene kun resulterte i interne kommunikasjonsutfordringer, innebar det for andre bedrifter utfordringer for både produktutvikling og support. Bedriftene nevnte at språk i apper eller CMS-systemer måtte endres basert på hvilket land de skulle inn i. Ifølge Bedrift C er det utfordringer rundt produktene som er den store kostnadsdriveren:

*Ting er som tekstene i applikasjonen, det er jo ikke så komplisert å oversette, men det er jo litt jobb det også. Men så er det jo også alt annet rundt, altså alt med markedsføringsmateriell og salgsmateriell og support for eksempel. (Informant C)*

Flere bedrifter uttalte at lokal språkstøtte enten forventes eller kreves av kundene. Det ble nevnt at kunden ofte godkjenner at språket i den tekniske løsningen er på engelsk, men at de forventer at support og annen kundekontakt foregår på lokalspråket. Lover og regler var en annen faktor som kunne variere fra land til land. Da bedriftene skulle inn i nye land måtte de både undersøke og følge lovene i det respektive landet. Det viste seg at bedriftene måtte ta mange forskjellige hensyn, avhengig av hvilken type produkt de hadde, når det kom til lover og regler i ulike land. Noen produkter hadde krav om personvern, mens andre produkter skulle inn i private hjem og måtte derfor følge lover og krav for utforming. Dersom bedriftene hadde ansatte i utlandet, ble de naturligvis nødt til å følge landets arbeidsmiljølov. I tillegg til produkter kunne bransjen og industrien en bedrift tilhørte legge føringer for endring av regler. Eksempelvis er det krav om bruksanvisning og programvare på lokalspråket dersom bedriften leverer medisinske produkter. I noen tilfeller har det blitt observert at likheten i lover og regler har påvirket valget av marked. Ettersom de fleste landene i Europa enten er medlemmer av EU eller følger ulike EU-lover, har flere av landene i Europa like regler. Dette var et insentiv for at noen av bedriftene valgte å holde seg innenfor Europa. Bedrift M oppga at dette var en av årsakene til deres valg av marked. Etter *Brexit* opplevde Bedrift M endringer i lover og regler som påvirket deres satsningsområde i England. Derfor justerte de fokuset på hvilket marked de skulle satse på.

*Nå er det jo slik at London har jo også meldt seg ut da, med Brexit, ikke sant? Så nå har jo det blitt på en måte en øy av seg selv, og da er det mye viktigere at vi fokuserer på kontinental Europa og EU hvor vi da har samarbeid på kryss og tvers. Vi har regulatoriske plattformer, altså finanstilsyn, som alle rapporterer*

*opp til den europeiske sentralbanken. Sånn at hvis du er godkjent i Norge eller Sverige, da kan du også levere tjenester til Spania og Italia og Østerrike, ikke sant? (Informant M)*

Bedriftene nevnte også mindre utfordringer som de ikke var klar over da de utvidet til nye markeder. En av bedriftene påpekte at en utfordring for dem, på grunn av begrensede ressurser, var den kompliserte prosessen med å skaffe visum. En av de andre bedriftene sa at korrupsjon i at av landene de var til stede i hadde skapte utfordringer og de hadde derfor kun valgt kunder i dette landet med skandinaviske eiere.

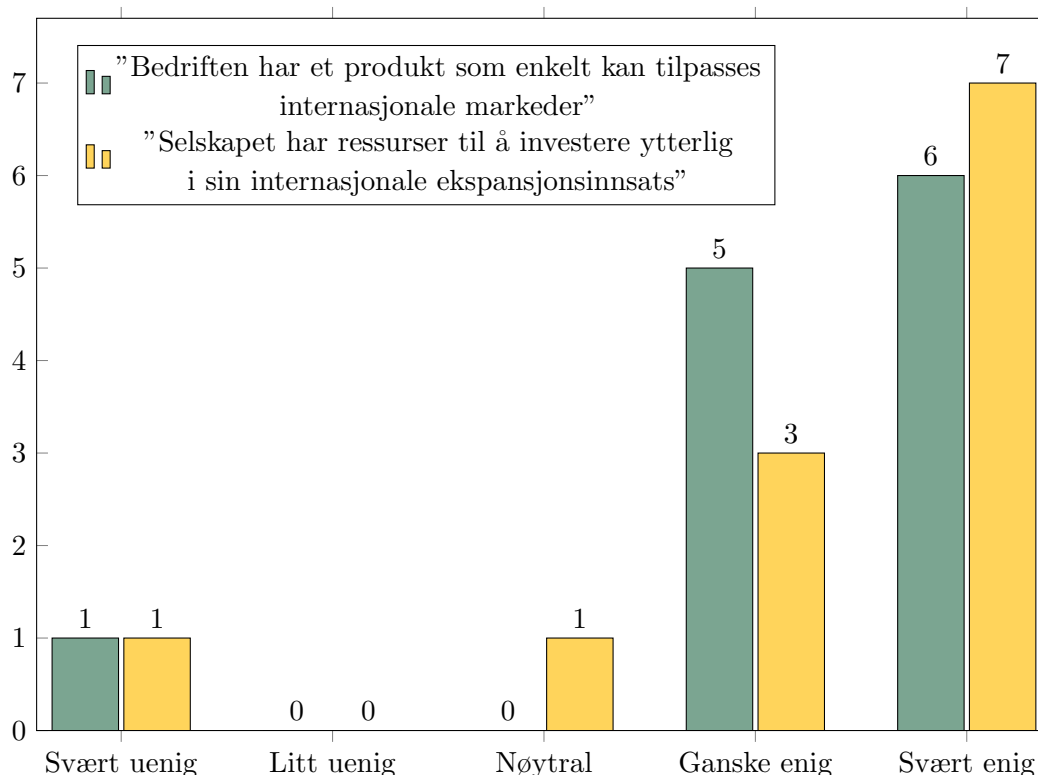
## 4.2 Iverksetting og gjennomføring av internasjonal ekspansjon

I dette kapittelet blir det presentert data som svarer på hvordan de norske teknologibedriftene iverksetter strategien som har blitt utarbeidet i planleggingsfasen. Før bedriftene iverksetter har de som forklart i forrige kapittel, kartlagt hvordan de skal gå inn i de nye markedene og hva slags tilpasninger de må gjøre basert på geografi, språk, lover og regler. Deretter iverksetter bedriftene markedsentringsstrategiene de valgte i forrige fase, og gjennomfører diverse aktiviteter for å muliggjøre markedsentringen. Internasjonal ekspansjon er ingen billig affære så flere av bedriftene har drevet kapitalanskaffelse for å sikre seg nok ressurser til ekspansjonen. Det er i denne fasen bedriftene ble nødt til å forholde seg til nye internasjonale konkurrenter og legge ned arbeid for å markedsføre sine konkurransefortrinn for nye kunder. Dersom bedriftene klarte å entre et nytt marked, fulgte det flere utfordringer som måtte overkommes. Flere av bedriftene nevnte anskaffelse av nye ansatte med riktig kompetanse og reorganisering av bedriften som viktige aspekter i gjennomføringen av strategien.

### 4.2.1 Tilrettelegging av internasjonale ekspansjon

I undersøkelsen om hvordan norske teknologibedrifter ekspanderer til internasjonale markeder, ble det avdekket at samtlige bedrifter forberedte seg på ekspansjon ved hjelp av planlegging. Videre gjennomførte de selve ekspansjonen ved å implementere den strategien som ble planlagt. Det som skiller denne fasen fra planleggingsfasen er at det er her selve ekspansjonen gjennomføres. For noen av bedriftene har gjennomføringen av ekspansjonsprosjektet vært en enkel og kort affære, mens for andre har det vært en kontinuerlig og langvarig prosess. Likevel har omtrent alle bedriftene startet med følgende aktiviteter før

selve markedsinntreden har tatt sted. Det ble observert at nesten alle bedriftene måtte gjennomføre en form for kapitalanskaffelse for å skaffe tilstrekkelige ressurser til ekspansjonsprosjektet. I de fleste tilfeller har det vist seg at gjennomføringen av kapitalanskaffelse er en av de første handlingene som utføres etter planleggingsfasen. På grunn av de ulike markedsforskjellene som er presentert i tidligere empiri, har flere bedrifter også identifisert behovet for produkttilpasning for å kunne ekspandere til nye markeder. I enkelte tilfeller har det også vist seg at i tillegg til å tilpasse produktet, må bedriftene tilpasse seg det nye markedet da forretningspraksis varierer fra land til land.



Figur 8: Spørsmål fra spørreundersøkelsen

### Kapitalanskaffelse

I resultatene av undersøkelsen viser de røde søylene i figur 8 at flertallet av bedriftene har tilstrekkelige ressurser til å investere i sin internasjonale ekspansjonsinnsats. En vesentlig faktor som kan tilskrives dette er bedriftenes aktiviteter knyttet til kapitalanskaffelse i forbindelse med ekspansjonsprosjektet. Gjennom datainnsamlingen fremkommer det at bedriftene benyttet ulike metoder for å skaffe kapital. Blant samarbeidsbedriftene var det mest utbredt å sikre seg kapital gjennom investeringer fra risikokapital (fra engelsk: *venture capital*) og aktive eierfond (fra engelsk: *private equity*). Investorert som aktive eierfond investerte i noen av bedriftene spesifikt for at de skulle få kapital til å vokse, slik



at de kunne selge bedriften videre med avkastning. Andre metoder for kapitalanskaffelse inkluderte børs-notering av bedriften eller salg av bedriften til andre private bedrifter og investorer. Bedriftene rapporterte i tillegg at de oppnådde økt kapital ved andre former enn partnerskap ved å tilby eksisterende investorer flere aksjer i bedriften eller gjennom finansierings- og støtteordninger i Norge.

Det ble observert at bedriftene som hadde sikret seg kapital gjennom aktive eierfond ofte hadde tidligere erfaring med internasjonal ekspansjon. Disse bedriftene beskrev flere fordeler ved å inngå et partnerskap med et aktivt eierfond. Dette inkluderte økonomisk støtte til skaleringsaktiviteter, noe noen bedrifter selv beskrev som helt avgjørende for å oppnå betydelig vekst. Flere rapporterte at anskaffelse av kapital fra et aktivt eierfond kunne hjelpe med finansiering og organisering av internasjonale oppkjøp av andre bedrifter. Det ble også funnet andre fordeler enn kun tilgang til kapital, som nettverk og kunnskap gjennom samarbeidet med de aktive eierfondene. For eksempel nevnte bedrift H at deres investeringsfond ga dem en verktøykasse bestående av kunnskap og kapital, som tillot dem å forlate markedet på en måte som tidligere ikke hadde vært mulig:

*Vi startet en strukturert prosess for å få inn et Private Equity selskap, for å kunne løfte det, få litt mer verktøy i kassa og også kunne få litt annet innspill og påvirkning og døråpnere. Altså skal du ordentlig inn i Nord Amerika så kan du ikke gjøre det litt. Da må du gjøre det ordentlig, og du må tørre å investere. Og hvis du da har backing fra et stort PE-fond som har kapital, har ressursene, har nettverkene, så er det neste nivået vårt i forhold til å virkelig skalere de neste 3 til 5 årene. (Informant H)*

Flere av bedriftene, med støtte fra aktive eierfond, beskriver det som bedrift A kaller en 'regelmessig skilsmisse', noe som betyr at støtten fra aktive eierfond er tidsbegrenset. Bedrift H nevner spesifikt en periode på 3-5 år. Videre har aktive eierfond ofte betydelige eierandeler i bedriftene, og noen beskriver at fondene har så stor kontroll over bedriften at de har fullstendig styring.

Bedrift M, en bedrift med mye internasjonal erfaring, hentet kapital gjennom sin børs-notering. En fordel med en slik kapitalanskaffelse var at man kan få nye investorer til å kjøpe flere aksjer når man trenger kapital til videre internasjonal ekspansjon.

Bedriftene med begrenset erfaring innen internasjonal ekspansjon søkte gjerne hos risiko-kapitalbedrifter som en del av sin kapitalanskaffelse for å drive internasjonal vekst. En

fordel som ble nevnt var muligheten til enklere å kunne henvende seg til samme investor for å sikre investering i senere finansieringsrunder, ettersom risikokapital ofte kommer inn på et tidlig stadium i bedriftens vekst. Videre bidro risikokapitalbedriftene med nettverk gjennom sin portefølje av bedrifter de hadde investert i. Bedrift C var en av bedriftene som eksplisitt søkte etter internasjonale investorer, da de hadde nettverk til bedrifter i andre land, noe som var i tråd med bedriftens målsetninger for investeringen. Flere opplevde også det som betryggende å ha erfarne mennesker i styret gjennom risikokapitalbedriften under den internasjonale ekspansjonen.

#### **Markedstilpasninger**

Da bedriftene gikk inn i nye markeder, var det ofte nødvendig for dem å tilpasse sin forretningsmetode. Av og til var det lover og regler som skapte behovet for tilpasning, andre ganger var det normer og forretningspraksis som var årsaken. Bedriftene som har deltatt i studien har nevnt mange forskjellige tilpasninger de har foretatt seg, i mange forskjellige land og verdensdeler, men det er spesielt et land som skiller fra resten. USA har vist seg å være et land som er krevende å ekspandere til, og bedriftene har erfart at de må tilpasse hvordan de håndterer kunder, konkurrenter og investorer på en annen måte enn det de er vant til i Norge og Europa.

Den viktigste lærdommen bedriftene satt igjen med var at dersom man skal inn i USA må man gjøre det helhjertet. Dette innebar som oftest at bedriftene måtte ha en fysisk tilstedeværelse i USA for å vise overfor både investorer og kunder at de er seriøse aktører, som invester i det amerikanske markedet. I tillegg ble det nevnt at inngangsprosessen i USA kan være lengre og mer kompliserte og til tider konservativ. Ikke minst var behovet for jurister og tilpasning til rettssystemet større i USA enn andre land. Til tross for diverse utfordringer som krever tilpasninger, har Bedrift L opplevd at det å være en norsk bedrift kan være en fordel dersom man skal entre det amerikanske markedet. Bedriften forteller at amerikanerne opplever skandinaviske bedrifter som stabile og trygge samarbeidspartnere.

#### **Produkttilpasninger**

I forbindelse med ekspansjonsarbeidet opplevde noen av bedriftene at de måtte tilpasse produktet sitt for å overholde lover og regler, samt for å tilpasse seg språklige krav. Det var tydelig at produkttilpasning og produktutvikling går hånd i hånd på dette stadiet. Noen av bedriftene måtte gjøre så omfattende endringer i produktet sitt at det kunne betraktes som en tilbakegang til produktutviklingsstadiet. Andre bedrifter opplevde at 90% av produktet deres var overførbart til andre markeder, men likevel var det nødvendig

med visse tilpasninger. Et eksempel på dette er at et av produktene til en av bedriftene måtte tilpasses slik at skatterapporteringen i løsningen var spesifikt tilpasset det aktuelle landet, mens resten av kjernesystemet var generisk og kunne fungere i alle markeder.

Endringene som ble gjort var varierte og kunne omfatte forskjellige aspekter. For noen bedrifter handlet det om å endre språket i en app, mens for andre innebar det å måtte bytte leverandører for å tilpasse seg det nye markedet. Bedrift J påpekte at når det gjelder produkttilpasninger, må det gjøres en avveining. I noen situasjoner har man valget mellom å tilpasse produktet eller selge forskjellen i produktet som noe positivt. For noen av bedriftene var tilpasningen en nødvendighet, mens for andre var en strategisk avgjørelse. Eksempelvis benyttet en av bedriftene seg av BankID som identifiseringsløsning i Norge. Ettersom dette er en løsning som ikke er utbredt internasjonalt, ble bedriften nødt til å finne andre løsninger for å kunne identifisere brukeren. Bedrift F skjønnte at de måtte gå tilbake til produktutviklingsstadiet for å endre produktet sitt, slik at det var mottakelig for å håndtere nye markeder med tilpasninger:

*Vi hadde satt i gang pilotprosjekter med de første aktørene i Norge. Også ser vi det at all kode og alt er jo knyttet rundt den standarden som brukes i Norge, men den er på Norsk. Det er en annen tilpasning i Sverige, en annen tilpasning i England, og vi har ikke mulighet til å legge inn fordi at vi har knyttet alt bare som et spindelvev rundt den norske. Og da begynte vi egentlig helt på nytt, hvor vi gikk helt vekk fra det, og bygde alt mye mer modulært...*

*Så det var en ting vi måtte som har gjort at vi har blitt forsinket i det norske markedet, men som har gjort at vi har hatt muligheten nå til å gå til Sverige uten problem da, og at vi da igjen har muligheten til å gå til Nederland eller Tyskland, eller hvilke land vi velger å gå for. (Informant F)*

Tidspunkt for når bedriften har satt sitt fokus på en internasjonal ekspansjon, har vist seg å være avgjørende for kompleksiteten av produkttilpasninger. Både bedrift I og L påpeker at produkttilpasninger reduseres når man har et internasjonalt fokus, og øker dersom man først lager et produkt for det norske markedet og deretter prøver å tilpasse seg til internasjonale markeder.

### 4.2.2 Entring av internasjonale markeder

Hvordan bedriftene går inn i markedet er en viktig del av bedriftens gjennomføring av internasjonal ekspansjon. Gjennom datainnsamlingen er det mye som tyder på at bedriftene knytter markedsinntreden til hvordan de iverksetter valgt strategi og hvordan de håndterer konkurrenter. Bedriftene i denne studien har benyttet seg av et bredt spekter av markedsentringsstrategier, som inkluderer fusjoner og oppkjøp, opprettelse av nye datterselskaper, joint ventures, lisensiering og franchising. Håndtering av nye internasjonale konkurrenter har vist seg å variere fra bedrift til bedrift, men en likhet for alle bedriftene er et ønske om å sikre kompetanser og ressurser som gir bedriften et fortrinn over konkurrentene.

#### Implementering av strategi

Etter at bedriftene har gjennomført markedsplanleggingen, og sikret nok kapital, implementeres strategien. Et funn her er at bedriftene benytter flere ulike strategier knyttet opptil sin bransje og sitt produkt.

Strategi/Bedrift	A	B	C	D	E*	F	G	H	I	J	K	L	M
Annet									x				
Fusjoner og oppkjøp	x	x											
Opprettet nytt/nye heleide datterselskaper			x		x					x	x		
Joint Venture/ strategiske allianser										x	x	x	
Lisensiering/ franchising								x			x	x	
Eksport		x		x	x	x	x			x	x		x

Tabell 4: Oversikt over hvilke strategier bedriftene stort sett bruker når de skal inn i et nytt marked. Resultatet er hentet fra spørreundersøkelsen. \*Basert på kvalitativt intervju.

I tabell 4 ser man hvilke strategier bedriftene *vanligvis* benytter når de ekspanderer internasjonalt, og man kan se at *eksport* er den vanligste måten å entre nye marked på. Det er viktig å presisere at denne tabellen baserer seg på spørreundersøkelsen, der bedriftene ble stilt spørsmålet ”På hvilken måte går firmaet stort sett inn i nytt marked?”, og derfor gjenspeiler resultatet strategiene som oftest blir brukt, og ikke alle strategiene de noen gang har brukt. Eksempelvis fremkommer det i tabellen at kun to bedrifter *vanligvis* benytter seg av oppkjøp som markedsentringsstrategi, men fra intervjuene kommer det

frem at antall bedrifter som har benyttet seg av oppkjøp i løpet av sin internasjonale ekspansjonsreise er mye høyere. Et funn gjort gjennom datainnsamling er at selv om bedriftene benytter samme strategi, kan selve gjennomføringen ha vesentlige forskjeller.

#### *Opprettelse av nytt datterselskap eller avdeling*

En markedsentringsstrategi som flere av bedriftene benyttet seg av, var å opprette utenlandske avdelinger eller nye heleide datterselskaper. Flere av bedriftene ekspanderte ved å opprette nye heleide datterselskaper i utlandet, eller ved å opprette nye avdelinger i utlandet. Måten bedriftene har etablert nye datterselskaper eller avdelinger på, varierer fra bedrift til bedrift. Likevel er det flere bedrifter som har foretrukket å følge en lignende tilnærming, nemlig ved å etablere den nye virksomheten i det nye markedet og deretter sende norske ansatte dit for å arbeide med utvidelsen. Noen ganger er planen at disse norske ansatte skal lede den nye virksomheten, mens andre ganger er deres arbeidsoppgave kun å hjelpe den nye bedriften eller avdelingen opp på beina. De vil i disse tilfellene bistå med rekruttering og anskaffelse av nye kunder. Noen av bedriftene foretrekker en slik type ekspansjon på grunn av muligheten til å bygge kultur i avdelingen eller den nye bedriften fra bunnen av. Bedriftene forteller at dette gir dem frihet til å velge hvor de ønsker å opprette kontor og de har mer kontroll over rekrutteringen av ansatte. Samtidig opplever noen av bedriftene at det ikke alltid er like enkelt å rekruttere nye ansatte i IT-bransjen, i tillegg til at det tar tid å skaffe stor nok arbeidskraft.

En slik type ekspansjon har bedriftene foretatt seg i USA og flere land i Europa. Alle bedriftene som har kontorer i utlandet, har benyttet seg av denne måten å ekspandere på. Hele 61% av bedriftene i denne studien har opprettet nye datterselskaper i internasjonale markeder, og fra tabell 4 ser man at fire av bedriftene fortsatt benytter opprettelse av datterselskap som en av de vanlige strategiene de bruker for å ekspandere internasjonalt. Bedriftene gir tilbakemelding om at opprettelse av et nytt datterselskap som en ekspansjonsstrategi assosieres med høy kvalitet på bedriftens vekst. Imidlertid påpeker de også at denne strategien har en ulempe med at ekspansjonen tar lang tid. Bedrift A er en av bedriftene der den lange tidsrammen for opprettelse av et nytt datterselskap har vært tilstrekkelig grunn til at de har valgt å benytte raskere markedsentringsstrategier som oppkjøp.

*Fusjoner og oppkjøp*

Flere av bedriftene tok i bruk fusjoner og oppkjøp som strategi for internasjonal ekspansjon. Gjennom intervjuer ble det kartlagt hvordan bedriftene valgte hvilke bedrift de ønsket å kjøpe opp, hvorfor de gjennomførte oppkjøp og hvordan oppkjøp ble gjennomført.

Av bedriftene som hadde brukt fusjoner og oppkjøp i sin ekspansjonsstrategi, ble det brukt både partnere og eiere for å finne aktuelle bedrifter for oppkjøp. Noen hadde også opplevd å at en bedrift som ønsket å bli kjøpt opp, henvendte seg til dem. Ved valg av bedrifter for oppkjøp har noen av bedriftene også her opprettet en spesifikk *playbook* for hvilke kriterier som stilles til den aktuelle bedriften. Det som gjentar seg som viktige kriterier er at bedriften har en sammenfallende bedriftskultur, er lønnsom, har en betydelig markedsposisjon med minimal teknologisk overlapp eller har en unik teknologi med en mindre betydelig markedsposisjon. Bedrift B er en bedrift som har gjennomført flere oppkjøp, og som hadde et klart bilde på hvilke bedrifter som er aktuelle for oppkjøp:

*Den ideelle kandidaten har betydelig markedsposisjon og lite teknologi overlapp da med [bedrift B]. Så altså rett og slett ny teknologi for oss og et nytt marked med betydelig markedsposisjon da, det er jo det ideelle. (Informant B)*

Hovedfunnene knyttet til hvorfor bedriftene gjennomfører oppkjøp var å oppnå sertifiseringer, etablere kontorer og ansatte i det nye markedet, skaffe seg nye kunder og fjerne konkurrenter. Oppkjøpene ble gjennomført på ulike måter avhengig av bedriftens strategi og mål. Noen valgte å foreta full nedleggelse av den oppkjøpte bedriften og kun beholde teknologien. Andre bedrifter valgte å integrere den oppkjøpte bedriften fullt ut i sin egen virksomhet. Noen valgte å beholde den oppkjøpte bedriften som den var, mens andre gjennomførte det som bedrift B kaller en *rebranding* for å tilpasse den oppkjøpte bedriften til sitt eget merke. Valget av integrasjons- eller separasjonsstrategi avhenger ofte av faktorer som kulturelle forskjeller, synergier, og målsettingene med oppkjøpet. Det ble også funnet ut at flere av bedriften betalte helt eller delvis av oppkjøpet med aksjer. Bedrift M fortalte om hvordan de vanligvis kjøper bedrifter med sine aksjer:

*En annen ting er at du kan betale med aksjer, og det er det vi gjør nå, stort sett de siste oppkjøpene har vært at vi kjøper en annen bedrift ved at vi utsteder aksjer. Da må vi passe på, at det vi kjøper er billigere enn det vår egen aksjekurs er da. Så hvis du kjøper noe som er dyrere enn din egen aksjekurs,*

*så gjør du noe som heter å utvanne verdiene. Men hvis du kjøper noe som er billigere, så innvanner du verdiene da blir verdiene mer verdt. (Informant M)*

#### *Eksport/Salg*

Slik som man ser i tabell 4, benytter nesten alle bedriftene som deltok i avhandlingen seg av salg som en del av sin ekspansjonsstrategi. Noen bedrifter foretrekker direktesalg, der de selger produktene eller tjenestene direkte til sluttbrukerne uten å involvere mellomledd. Andre bedrifter velger å benytte distributørsalg gjennom partnere eller distributørnettverk. Dette innebærer at de inngår avtaler med partnere som tar seg av salg og distribusjon av produktene deres på deres vegne. Det er også bedrifter som benytter seg av en kombinasjon av direktesalg og distributørsalg, avhengig av markedet og kundesegmentene de betjener. Oppfatningen var at dette valget av salgsstrategi var basert på flere faktorer som markedets kompleksitet, tilgang til kunder, kostnader, og behovet for lokal tilpasning. Hvordan bedriftene jobbet med direktesalg var veldig individuelt. Et par av programvarebedriftene gjennomførte direktesalg gjennom sin egen nettside. En del andre bedrifter har salgsavdelinger med selgere som gjennomførte salg i ulike markeder. Noen hadde salgsavdelinger både innlands og utenlands, noen bare utenlands, mens andre gjør alt direktesalg fra Norge.

Ved distributørsalg er det også variasjon, men resultatet viser også flere likheter. Noen av bedriftene velger å selge produktene sine til en distributør mot en salgsgift, og det er dermed distributøren som tar seg av salget til sluttbrukerne. Dette er gjerne bedrifter hvor hele eller deler av produktet er en fysisk gjenstand og ikke ren programvare. Flere av programvarebedriftene, som bedrift C og H, solgte gjennom konsulentbedrift som tok produktet, selger lisens, og leverte konsulenttjenester tilknyttet programvaren til sluttkunden. Et eksempel på en salgsmoell gjennom partnere får man fra bedrift L:

*Vi selger 85% eller har 85% av omsetningen rett og sagt gjennom partnere. Sånn at vårt salgsapparat er egentlig helt uavhengige partnere som kanskje ikke engang har hatt kontakt med oss, som kjenner appen og selger den videre til kunder mot en cut, så de tar en provisjon på ja mellom 5 og 15%. (Informant L)*

I motsetning til den tradisjonelle tilnærmingen til salg av varer og tjenester, valgte noen av de norske teknologibedriftene en alternativ metode for å selge sine tjenester. Ved

å la produktet tale for seg selv og tillate kundene å teste produktet før de kjøper det, sikrer de seg en kundebase. Noen av bedriftene benyttet begrepet ”produktledet vekst” (product-led growth) for å beskrive sin strategi. Denne tilnærmingen kan resultere i at noen bedrifter opplever at de ikke trenger å legge ned betydelig innsats for å skaffe seg kunder og oppnå vekst. Prosessen opplevdes naturlig når produktet ble tilgjengelig på markedet. I våre funn er det kun programvarebedrifter som har brukt denne fremgangen. Informanten fra bedrift E forklarer hva produktledet vekst betyr for dem:

*Vi har en forretningsmodell som kalles produkt-ledet-vekst, product-lead-growth. Det betyr at man gir bort software gratis, og så har man en betalings variant online, så har man dyrere produkter som man selger ved å snakke med kunder, men alt det her gjør vi gjennom, såkalt inbound-funnelen vår da, som betyr at vi har ikke en lang liste med kunder og salgsteam som ringer ut til folk. Vi venter til folk kommer til oss. Så bruker vi selvfølgelig tid og penger på markedsføring av det. (Informant E)*

Noen av bedriftene valgte å benytte seg av strategiske allianser med andre selskaper som hadde komplementære produkter for å ekspandere inn i nye markeder. En del bedrifter nevner at disse partnerne kunne være eksisterende kunder i det aktuelle markedet de ønsket å nå. I tillegg brukte noen bedrifter partnerskap som en måte å nå ut til et bredere spekter av kunder i mindre markeder der de ikke hadde etablert virksomhet.

### **Håndtering av internasjonal konkurranse**

Gjennom datainnsamlingen ble det avdekket hvordan bedriftene håndterte og responderte på *konkurransen* i de internasjonale markedene. Blant noen av bedriftene med mindre erfaring med internasjonal ekspansjon ble det observert en strategi der de aktivt søkte å transformere konkurrenter til samarbeidspartnere. Gjennom avtaler og samarbeid forsøkte disse bedriftene å redusere konkurransen i markedet. Det kunne nemlig hende at andre bedrifter tolket de norske teknologibedriftene som konkurrenter med konkurrerende bedrifter, mens de norske bedriftene mente de hadde komplementære produkter. For noen av bedriftene utgjorde identifiseringen av konkurrenten ofte den største utfordringen i forbindelse med konkurranse. De større bedriftene med mer internasjonal erfaring hadde generelt god kontroll på konkurransen og opplevde ofte at konkurrentbildet var relativt stabilt på tvers av markeder. De observerte ikke store markedsrelaterte forskjeller når det gjaldt konkurrentene, og mange av de samme konkurrentene var til stede i ulike markeder



uten vesentlige endringer. Noen av bedriftene rapporterte at de ikke opplevde direkte konkurranse for sitt produkt på det nåværende tidspunktet. Et par av disse bedriftene forventet at konkurransen ville øke i takt med at markedet modnet. Noen bedrifter valgte bevisst å unngå markeder der de visste at konkurransen var intens. Som tidligere nevnt, benyttet en del av disse bedriftene seg også av oppkjøp som en strategi for å redusere konkurransen. Ved å kjøpe opp konkurrerende selskaper kunne de redusere antall aktører i markedet og styrke sin egen posisjon. Dette var en strategisk tilnærming for å skape et mer gunstig konkurranselandskap og øke mulighetene for suksess.

Flere av bedriftene opplevde det å starte i Norge som et *konkurransefortrinn*. Blant bedriftene som valgte å benytte seg av støtteordninger og godkjenninger, ble det påpekt at det hadde vært til stor fordel for deres ekspansjonsstrategier. Bedrift D hadde fått støtte fra norske støtteordninger, som bidro til å finansiere deres ekspansjonsprosjekter. På samme måte hadde bedrift M oppnådd EU-godkjenninger gjennom å være godkjent i Norge. Dette hadde gitt dem en betydelig fordel ved at de allerede hadde oppfylt kravene og standardene som kreves for å operere i det europeiske markedet. Det gjorde det enklere for dem å utvide sin virksomhet til andre europeiske land og fjerne barrierer knyttet til produktgodkjenning og samsvar med regelverket. Å ha eller anskaffe ulike regulatoriske godkjenninger for å kunne selge til et større antall kunder, var noe flere av bedriftene brukte til sin fordel. Flere av bedriftene betraktet det å være norske som en konkurransefordel på grunn av bedriftens evne til å operere i samsvar med en skandinavisk modell og nordiske verdier. Ved å inkorporere verdier som tillit, kvalitet og etikk i sine forretningspraksiser, klarte de å skape en positiv oppfatning hos både kunder og samarbeidspartnere i internasjonale markeder. Det var derimot ikke alle som var enige i at det å starte i Norge nødvendigvis var en fordel, og blant annet forteller bedrift E:

*Jeg ser lite kompetitiv advantage med å være sånn Start etablert i Norge. Det er klart at det er mye bra engineers i Norge, og de er fornuftig priset. Så har Norge bra kultur på mange måter. Men det er ikke sånn at det er et kjempe konkurransemessig fortrinn å være etablert i Norge, som en sånn starting point da. (Informant E)*

### 4.2.3 Administrering av den internasjonale virksomheten

En sentral del av ekspansjonsarbeidet til bedriftene var å sikre seg nok kompetanse og ansatte til å håndtere den økte markedstilværelsen. For noen bedrifter innebar dette å flytte norske ansatte ut i verden, mens for andre handlet det om å sikre seg riktig internasjonal kompetanse til sine nye kontorer. Dette har for mange av bedriftene medført at deres arbeidsstyrke består av ansatte fra mange forskjellige land, og til at bedriftene har måtte håndtere ulike utfordringer tilknyttet kultur og kommunikasjon. En annen essensiell del av administreringen av den internasjonale virksomheten er evaluering av ekspansjonsarbeidet. De fleste bedriftene ser på evaluering som en viktig del av ekspansjonsprosessen, for å sikre at bedriftene har oppnådd ønsket effekt av internasjonaliseringen og for å kunne vite hva slags tilpasninger og endringer som må gjøres dersom de skal ekspandere videre.

#### Rekruttering

Det ble observert flere likheter i bedriftenes rekrutteringsprosess. Deriblant viste det seg at bruken av nettsider for stillingsannonser var populært. Her kom det frem at dersom bedriftene ønsket internasjonale ansatte brukte de internasjonale nettsider, eller rekrutteringsbyråer. I noen tilfeller følte bedriftene behov for norske ansatte i utlandet, og da var det Finn.no som var dominerende. Eksempelvis forteller bedrift A at én måte å rekruttere ansatte som forstår kulturen i flere land, kunne gjøres ved å legge ut stillingsannonser på Finn.no, rettet mot utlendinger som var på vei tilbake til sine hjemland. På denne måten kunne man sikre seg en lokalt ansatt i utlandet som kunne språket og kulturen i landet, samtidig som personen hadde en forståelse av den skandinaviske kulturen. Rekruttering for å oppnå kompetanse var spesielt viktig for noen av bedriftene, og i et par tilfeller ble det funnet at selve ekspansjonsprosjektet ble iverksatt for å sikre bedriften ny og økt kompetanse og arbeidskraft.

For å sikre seg de beste kandidatene kom det frem en sentral utfordring, med to ulike løsninger. Bedriftene som opererte i USA og England, og spesielt de som drev med finansteknologi opplevde at lønningene i disse landene er mye høyere enn det som er normalt i Norge. Dersom bedriften måtte ha internasjonal kompetanse, av ulike grunner, ble de nødt til å tilby disse ansatte noe annet ettersom de norske bedriftene ofte ikke kunne matche lønningene i disse landene. Bedrift D forteller om hvordan de spilte på at de er en norsk bedrift og tilbød typiske ”norske goder” som sykedager, ferie og foreldrepermisjon:

*Vi rekrutterer faktisk finansfolk i London og USA over til et tech selskap, og vi kan ikke betale lønningene, så vi er ikke ledende på lønninger, så du må liksom kompensere lønningene med kultur med andre ting med work life balance og sånn. (Informant D)*

Den andre løsningen, som flere av bedriftene forsøkte var å tilby eierandeler i bedriften for å kompensere for lavere lønninger. I Polen opplevde bedrift A at ingen forstod at man kunne bli medeier i bedriften om man begynte å jobbe der, for dette var noe de ikke var vant til. Samme opplevde bedrift H da de forsøkte å forklare mulige ansatte at de hadde en bonusordning som baserte seg på teamets felles innsats og bedriftens samlede overskudd (fra engelsk: *revenue sharing*). Som de selv sa:

*Da vi skulle ut og rekruttere i Nord Amerika og i UK, og vi sa nei (til individuelle bonuser), men vi har en sånn revshare modell, og vi er team og det er teamets performance som teller, og da er det en diskusjon i bonus på slutten av året. Da var det ingen som skjønnte den plukkfisken da. (Informant H)*

### **Endring og reorganisering av virksomheten**

Bedriftene har nevnt at målingen av effektiviteten i deres internasjonale ekspansjon har vært viktig for å identifisere områder som kan forbedres før videre ekspansjon. Evaluering og oppfølging har resultert i et datagrunnlag som samarbeidsbedriftene har benyttet som basis for endringer og ulike reorganiseringer. I noen tilfeller har bedriftene sett seg nødt til å lære av sine feil og revurdere både markedsentringsstrategien sin og sin helhetlige ekspansjonsstrategi. Fra spørreundersøkelsen kommer det tydelig frem at for de bedriftene som har ekspandert flere ganger, har strategien endret seg fra første gang de ekspanderte. I andre tilfeller har denne fasen handlet om å omstille bedriften til en multinasjonal organisasjon. Dersom bedriftene har spredd seg over flere land enten de har avdelinger eller selvstendige datterselskaper, har en gjennomtenkt organisasjonsstruktur vist seg å være viktig.

Som det fremkommer av bedriftenes motivasjon til internasjonalisering, bruker mange av bedriftene internasjonal ekspansjon som et virkemiddel for å oppnå vekst. For å vite om bedriften har oppnådd ønsket vekst, monitorerte flere av bedriftene fremgangen for å sikre at de er på riktig kurs. De mindre bedriftene benyttet seg av datainnsamling via personlig kontakt og kundemøter. De større bedriftene drev skaleringsoppfølging ved bruk

av nøkkelindikatorer for ytelse (fra engelsk: *Key Performance Indicators*) og hoved- og delmål (fra engelsk: *Objectives and Key Results*). Bedriftene målte faktorer som salgstill, nye kunder, abonnementsvekst, kunder som sier opp og kundelojalitet. Det var også populært å måle aktivitet på kundemøter, konferansedeltagelse og distributøraktivitet. Bedriftene som samlet inn data strukturert, brukte disse til å utvikle *play books* som de kunne bruke som en guide eller oppskrift til videre ekspansjon. Bedrift C hadde gjort en såkalt *full potential plan* for å validere at de var på riktig spor og støtte diverse antagelser og informasjon de allerede hadde:

*Å gjøre full analyse, for eksempel det de kaller «full potential plan» er for å se om det noe mer av nye ting vi skal gjøre, noen andre steder vi bør satse og så videre. (Informant C)*

Uansett størrelse og antall land de opererte i, har de fleste bedrifter måttet gjennomføre en reorganisering for å håndtere nye kunder og markeder i større omfang. Størrelse og omfang av internasjonal tilstedeværelse har imidlertid lagt føringer for hvor store endringer det har vært behov for. For de minste bedriftene har det kun vært snakk om å utvide arbeidsoppgaver og arbeidsflyten. For de største bedriftene har det blitt observert strategiske endringer i organisasjonsstrukturen og omplassering av organisasjonsheter. Ikke bare avdelinger som produksjon og salg har blitt observert endret, men også eierstyringen og bedriftsledelsen i form av eiere, styret og ledelsen.

I jakten på å finne ut hvordan de norske teknologibedriftene er organisert for å håndtere en internasjonal ekspansjon ble det avdekket at bedriftene hadde foretatt seg ulike strategiske valg da det gjaldt organisasjonsstruktur. Flere av bedriftene som hadde salg og eksport som forretningsmodell opplevde at det var vanskelig å drive salg fra Norge og så seg nødt til å finne løsninger på denne utfordringen. Et populært alternativ var å opprette salgskontorer i utlandet. Å sende de beste selgerne sine til de nye kontorene i utlandet, for å selge og rekruttere nye selgere, var det flere bedrifter som gjorde. Et annet dilemma bedriftene møtte da de hadde ekspandert til flere land og hadde flere avdelinger spredd rundt i verden, var hvordan ledelsen og det administrative skulle organiseres på tvers av bedriften og landegrensene. Det ble registrert ulike organisasjonsstrukturer, men tilnærmet alle bedriftene hadde ledelsen lokalisert i Norge. Dette begrunnet de med at hovedkontoret var i Norge og mesteparten av bedriftenes historie stammet fra Norge. Det var like vel normalt for bedriftene å enten ha sjefer eller avdelingsledere i hvert av landene,

som de lokalt ansatte kunne rapportere til. Deretter var det sjefene for hvert land sitt ansvar å rapportere videre til hovedkontoret. For noen bedrifter måtte de også ta et valgt om de ønsket å opprette nye kontorer i landene de hadde kunder. Dersom bedriften drev med eksport fra Norge, kunne det like vel oppstå behov for å ha lokale avdelinger i landene der det var mange kunder. Dette gjorde de for å enklere kunne betjene kunden og sikre seg kundetilfredshet, eller fordi kundene krevde support på sitt eget morsmål.

I spørreundersøkelsen ble bedriftene spurt om hvilke strategier de først brukte da de ekspanderte første gang. Deretter ble de spurt om hvilke strategier de vanligvis bruker når de ekspanderer. Resultatene tilsier at de aller fleste bedriftene endrer eller bytter strategi etter hvert som de skaffer seg erfaring med internasjonal ekspansjon. For et fåtall av bedriftene kom denne endringen som et resultat av en mislykket ekspansjon. Mislykkede ekspansjonsforsøk har medført nedleggelse av kontorer og tap av investeringer. For en av bedriftene var årsaken til at de ikke fikk ekspandert på grunn av manglende økonomiske ressurser. En av de andre bedriftene tapte en internasjonal kunde fordi de hadde manglende tilstedeværelse i Tyskland, som medførte at måtte strategisk evaluere deres tilstedeværelse i sentrale land for å sikre at noe slikt ikke skulle skje igjen. For de bedriftene som hadde vellykkede ekspansjoner kunne årsaken til strategiendring være økt tilgang på økonomiske ressurser. Markedsentringsstrategier som fusjoner og oppkjøp var sjeldent mulig for bedriftene første gang de ekspanderte, men ble mer og mer mulig etter hvert.

## 5 Diskusjon

Å ekspandere internasjonalt er en kompleks prosess som potensielt kan føre til betydelig overskudd, økt markedsandel og vekst for en bedrift. Imidlertid er det viktig å merke seg at internasjonal ekspansjon også innebærer risikoer, og hvis det ikke gjøres riktig, kan det resultere i tap av investeringer og skade på bedriftens omdømme. Forskning innenfor feltet internasjonalisering viser at sannsynligheten for å oppnå fordelene ved å ekspandere internasjonalt øker betydelig når det er en grundig og velutviklet plan for den internasjonale ekspansjonen. Ved å knytte empirien opp mot eksisterende teori vil bedriftenes ekspansjonsprosessen bli gjennomgått i et forsøk på å besvare studiens problemstilling. Problemstillingen som vil bli besvart er som følger:

*Hvordan ekspanderer norske teknologibedrifter til internasjonale markeder, og hvilke strategier benytter de seg av?*

For å avgrense den brede problemstillingen og hjelpe til med å besvare den har det blitt formulert to forskningsspørsmål som vil bli førende for strukturen og analysen i dette kapitlet. De to forskningsspørsmålene er knyttet til de ulike fasene av et internasjonalt ekspansjonsprosjekt, og det vil i dette kapitlet sammenlignes, diskuteres, argumenteres, samt sette empiri og teori opp mot hverandre. Først vil det bli diskutert hva slags aktiviteter de norske teknologibedriftene foretar seg i forkant av en internasjonal ekspansjon, og det vil bli undersøkt hvilke markeder de entrer og hvilke markedsentringsstrategier de velger. Videre vil det bli drøftet hvordan bedriftene iverksetter de valgte markedsentringsstrategiene og hvordan de overkommer diverse utfordringer de møter i de nye internasjonale markedene.



Figur 9: Den internasjonale ekspansjonsprosessen

Funnene i denne studien tilsier at norske teknologibedrifter følger en sekvensiell rekkefølge av aktiviteter i sin internasjonale ekspansjon, slik som illustrert i figur 9. Ekspansjon-

sprosessen tar utgangspunkt i bedriftens motivasjon for å vokse internasjonalt, som etterfølges av strategiske beslutninger angående valg av marked og strategi. Etter grundig planlegging legges det til rette for implementeringen av den internasjonale ekspansjonen, hvor bedriften entrer det valgte markedet med den valgte strategien. Hele denne prosessen krever til slutt en nøye administrering av ekspansjonen.

## 5.1 Planlegging av internasjonal ekspansjon

Det første forskningsspørsmålet ønsker å identifisere hvordan teknologibedriftene planlegger for den internasjonale ekspansjonen. Spørsmålet har også som formål å kartlegge hvilke markedsentringsstrategier bedriftene benytter seg av. Hovedfunnene presentert i empirikapittelet vil være førende for diskusjonen, og teori om motivasjon, valg av marked og valg av strategi vil bli drøftet. Selv om forskningsspørsmålet stiller to spørsmål, *hvordan planlegger de norske teknologibedriftene for internasjonal ekspansjon* og *hvilke markedsentringsstrategier benytter de seg av*, har det vist seg at én av de er mer i fokus hos bedriftene. Empirien viser at *hvordan* bedriftene planlegger og foretar seg beslutninger er en mye større og viktigere prosess, enn hvilken strategi de benytter seg av. Derfor vil det bli nøye diskutert hvordan bedriftenes motivasjon for internasjonalisering påvirker valg av marked og strategi. Hvilke faktorer bedriftene vektlegger, og hvordan de velger marked vil også bli diskutert. Bedriftenes valg av strategi vil også bli sett opp mot eksisterende teori på markedsentringsstrategier, samt strategienes ulike fordeler og ulemper.

### 5.1.1 Motivasjon for internasjonal ekspansjon

Fra de norske teknologibedriftenes perspektiv, kommer det frem at bedriftenes motivasjon for internasjonal ekspansjon påvirker valg de tar underveis i ekspansjonsprosessen. For å besvare det første forskningsspørsmålet er man derfor nødt til å se på hvordan bedriftenes motivasjon påvirker hvordan bedriftene går frem for å ekspandere internasjonalt.

Gjennom studien er det observert at både interne og eksterne faktorer spiller en viktig rolle i bedriftenes motivasjon til å ekspandere globalt. På den ene siden ser man at motivasjonen som kommer fra ledelsen, som har ambisjoner om global vekst, kan betraktes som en intern faktor. På den andre siden kan eksterne faktorer som begrenset hjemmemarked, press fra investorer, internasjonal etterspørsel etter bedriftens produkt og ønsket om å imøtekomme kundenes behov, spille en viktig rolle i å trekke bedriften mot internasjonale

markeder. Av disse faktorene kan de eksterne faktorene ytterligere kategoriseres som *push* og *pull*, der faktorer som ”tvinger” bedriften til utlandet, betraktes som *push*, mens faktorer som ”lokker” bedriften ut av hjemmemarkedet, betraktes som *pull*. Begrenset hjemmemarked og press fra investorer representerer *push*-faktorer som tvinger bedriften til å se etter muligheter utenfor hjemmemarkedet. Etterspørsel etter bedriftens produkt på internasjonalt nivå og ønsket om å imøtekomme kundenes behov for markedstilværelse, representerer *pull*-faktorer som trekker bedriften mot internasjonale markeder. En slik kategorisering er forskjellig fra Cuervo et al. (2015) sin firedelte motivasjonsmodell, der det i denne studien foreslås at interne motivasjoner må tas hensyn til, spesielt med tanke på *born global*-bedrifter.

Ved å undersøke de interne faktorene i sammenheng med spørreundersøkelsen, viser analysen at en betydelig andel på 58,3% av bedriftene allerede ved etableringen tok beslutningen om å satse på internasjonalisering. I tråd med Wong og Merrilees (2012) og deres fire indikatorer for *born global*-bedrifter, kunne det identifiseres at seks av de tretten undersøkte bedriftene klart kunne klassifiseres som *born global*-bedrifter. Selv om det også var flere bedrifter som uttrykte ambisjoner om internasjonalisering fra begynnelsen av, konkluderte forfatterne med at det fremdeles ikke forelå tilstrekkelig grunnlag for å betegne dem som *born global*-bedrifter. Etter en grundig kategorisering ble det tydelig at bedriftene også faller innenfor Tanevs (2012) definisjon av at en *born global*-bedrift, som krever at bedriften er opprettet med hensikt om å utnytte en global nisje fra dag én av virksomheten. Det er en felles oppfatning at alle *born global*-bedriftene var motivert av ambisjoner eller mål om internasjonal ekspansjon fra begynnelsen, noe som kan betraktes som interne motivasjoner.

I de gjenværende bedriftene, som ikke er klassifisert som *born global*-bedrifter, ser man vanligvis at de bestemmer seg for å internasjonalisere senere. Dette skjer i tråd med de eksterne motivasjonsfaktorene som typisk oppstår når bedriften har vokst og utviklet seg i sitt hjemmemarked. Både eksempler på bedrifter som ekspanderer internasjonalt på grunn av eksterne pull-faktorer og eksterne *push*-faktorer eksisterer, og slike faktorer påvirker også *born global*-bedrifter, men vanligvis etter etablering i det første utenlandsmarkedet. Når det gjelder de eksterne motivasjonsfaktorene, ser man at bedrifter motivert av *push*- og *pull*-faktorer har en reaktiv tilnærming til internasjonalisering. Det betyr at bedriftene starter i Norge og begynner deretter forsiktig i utlandet når muligheten eller behovet oppstår, før de gradvis etablerer kontorer, ansatte eller annen virksomhet i målmarkedet.



En slik prosess er knyttet til Johanson og Vahlnes sin Uppsalamodell (1990).

Triggere, i motsetning til motivasjon, refererer til spesifikke hendelser eller faktorer som fungerer som utløsere for at en teknologibedrift tar beslutningen om å ekspandere internasjonalt. Eksterne motivasjoner kan i noen tilfeller være synonyme med triggere, og en trigger kan oppstå som et resultat av en hendelse som kraftig øker bedriftens motivasjon for å internasjonalisere. Hvis en stor utenlandsk kunde ønsker å benytte seg av produktet ditt, kan dette føre til en kraftig ekstern *pull*-motivasjon som til slutt blir triggeren for den internasjonale ekspansjonen. Det kan også forekomme betydelige uforutsette endringer i hjemmemarkedet, som for eksempel endringer i lovverket som gjør det vanskeligere for virksomheten bedriften å operere i hjemmemarkedet. Dette kan føre til at *push*-motivasjonen øker til det punktet der det blir en trigger som igjen fører til internasjonal ekspansjon. De interne motivasjonene er ofte mindre påvirket av enkeltstående hendelser og kan være en kompleks kombinasjon av flere faktorer, for eksempel ledelsens oppfatning av det globale markedet.

Det er mye som tyder på at motivasjonen til norske teknologibedrifter for internasjonal ekspansjon spiller en avgjørende rolle i valg og tilnærming av ekspansjonen. Interne faktorer, som ledelsens ambisjoner eller mål om global vekst, kombineres med eksterne faktorer, inkludert begrenset hjemmemarked, investorpress, internasjonal etterspørsel etter bedriftens produkter og behovet for å imøtekomme kunders krav. De eksterne faktorene kan kategoriseres som *push* og *pull*, som sammen påvirker beslutningen om å søke ut i internasjonale markeder. Analysen viser videre at en betydelig andel av de norske teknologibedriftene allerede ved etablering hadde en intern motivasjon til å ekspandere, hvor en del av dem kan klassifiseres som *born global*-bedrifter. Studien viser at spesifikke hendelser, kalt triggere, kan medføre at motivasjon går over til iverksetting av en internasjonal ekspansjon. En kontinuerlig motivasjon for vekst og ytterligere internasjonal ekspansjon kan resultere i en iterasjon av internasjonale ekspansjoner.

### **5.1.2 Valg av internasjonal markedsentringsstrategi**

Basert på empirisk forskning fremkommer det at flertallet av bedrifter har en klar plan før de begynner sin internasjonale ekspansjon. Dette betyr imidlertid ikke nødvendigvis at alle bedriftene har gjennomført en bevisst strategisk tilnærming, men heller at de hadde en overordnet plan for hvordan de ønsket å ekspandere. Selv med en plan kan man observere

at det er mye prøving og feiling før bedriftene finner ut hva som fungerer best for deres spesifikke situasjon, spesielt blant de bedriftene som har mindre erfaring med internasjonal ekspansjon. Blant bedriftene der ledelsen har mer erfaring med internasjonal ekspansjon, er det en økt bevissthet rundt valg av markedsentringsstrategi, og bedriftene har en mer standardisert tilnærming til internasjonal ekspansjon. Uansett hvor tydelig, eller strukturert strategitilnærmingen til bedriftene var, var det bred enighet om viktigheten av å ha en plan for ekspansjonsarbeidet. Dette samsvarer med Reeves (2015), som fremhever viktigheten av en strategi for å løse et gitt problem. Shrader (2001) poengterer også at valg av markedsentringsstrategi har en stor innvirkning på langsiktige resultater for multinasjonale bedrifter, og innledende valg er vanskelige og kostbare å endre.

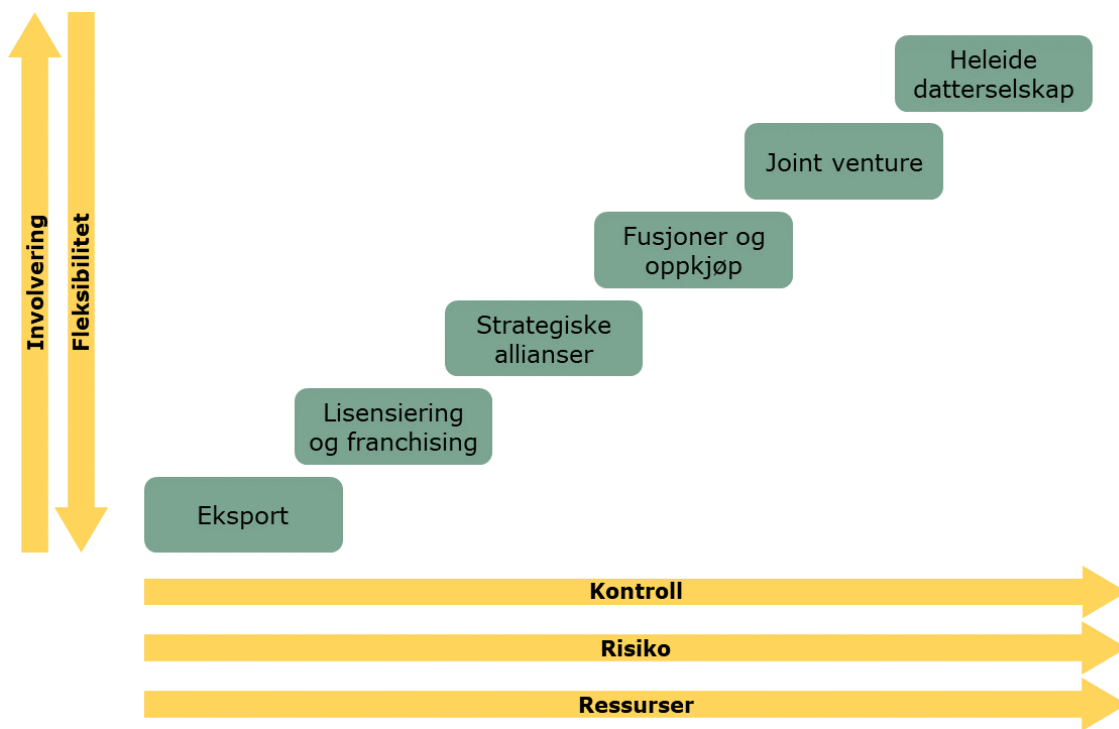
Fra de to hovedtilnærmingene de norske teknologibedriftene benytter seg av, kan det trekkes likheter til to av Reeves fem tilnærminger til strategi, nemlig den klassiske tilnærmingen og den adaptive tilnærmingen. Bedriftene som har en tydelig plan velger ofte den klassiske tilnærmingen og gjennomfører den internasjonale ekspansjonen ved å stegvis utføre analyse, planlegging og gjennomføring. På den andre siden, heller bedriftene fra studien med mindre internasjonal erfaring, mot en adaptiv tilnærming der de eksperimenterer med ulike strategier og skalerer videre på den mest suksessfulle. Noen av bedriftene passer også inn i Reeves (2015) formende tilnærming som er en mer avansert tilnærming som innebærer at bedriften involverer interessenter for å skape en visjon slik at de kan samarbeide om et felles økosystem. Forfatteren mener dette er en strategisk tilnærming som kan passe bra til noen programvarebedrifter og leverandører av telefonapplikasjoner.

Reeves (2015) strategipalett for valg av riktig strategi, har flere likheter til bedriftene som har deltatt i denne studien. Paletten inneholder ulike identifikatorer, der identifikatorene til den klassiske strategitilnærmingen samsvarer godt med de mer erfarne bedriftene i studien. Disse bedriftene er etablert i modne industrier og ønsker sakte og stabil vekst. Den adaptive tilnærmingens identifikatorer samsvarer også godt med funnene fra studien, ettersom det er oppstartsbedrifter som generelt sett er de bedriftene som har hatt denne tilnærmingen. Her presenterer Reeves (2015) identifikatorer som stort vekstpotensial og få direkte konkurrenter.

Når det gjelder å arbeide med strategi, ble det observert at bedriftene hadde god kontroll. Uavhengig om bedriftene utarbeidet strategier på egenhånd eller brukte innleid arbeidskraft, fant alle bedriftene en god metodikk på dette. Det som derimot ble observert

som vanskelig, og der noen av bedriftene mislyktes, var valg av markedsentringsstrategi. Dette er et komplisert valg som Datta et al. (2002) forsøker å forenkle ved sin modell som kobler ulike karakteristikk og konsekvenser sammen. Den største og viktigste koblingen, observert i denne studien, er koblingen mellom bedriftens karakteristikk og valg av markedsentringsstrategi. Dette samsvarer med de to faktorene som ble presentert i empirien, bedriftens helhetlige forretningsstrategi og bedriftens forretningsmodell. Dette er personlige karakteristikk som hver eneste bedrift har og som skiller de fra hverandre. Karakteristikk som differensierbare produkter, ressurser, bedriftens størrelse og internasjonal erfaring ble også observert som avgjørende for hvilken strategi bedriften bør velge.

Også de ulike markedsentringsstrategiene har ulike karakteristikk, slik som vist i figur 10. Eksport er den strategien som krever minst involvering av bedriften, og minst ressurser for å gjennomføre. Dette resulterer i at eksport som markedsentringsstrategi har en lav risiko, men også lavere kontroll ettersom de har lite myndighet over de utenlandske operasjonene. På den andre siden av skalaen finner man heleide datterselskaper, som krever mye mer involvering og ressurser for å etablere. Samtidig gir opprettelse av datterselskaper økt kontroll over aktiviteter og operasjoner i den utenlandske investeringen. Funn fra Ekeledo (1998) tilsier også at strategiene med lite involvering og lav risiko også genererer mindre avkastning, mens strategiene på den andre delen skalaen kan forvente større utbytte på sine investeringer. Dersom de norske teknologibedriftene er klar over dette, vil det være naturlig å anta at de beregner hvilken strategi som har høyest risikojustert avkastning på investeringen når de velger strategi.



Figur 10: Karakteristikk ved markedsentringsstrategier

Bedrifter med mer internasjonal erfaring er mer selvsikre og reduserer opplevd usikkerhet knyttet til internasjonal markedsentringsstrategi (Datta et al., 2002). Det betyr at mer erfaring fører til valg av markedsentringsstrategier som krever høyere nivå av eierskap og risikoeksponering. Dette bidrar til å forklare hvorfor bedriftene etter hvert som de vokser og får erfaring med internasjonal ekspansjon endrer hvilken markedsentringsstrategi de har, slik som det ble presentert i empirien. Lavkontrollerende markedsentringsstrategier sto for mesteparten av de valgte strategiene bedriftene i denne studien valgte da de skulle ekspandere internasjonalt for første gang. Kun 1 av 12 bedrifter svarte at deres første markedsentringsstrategi var en høykontrollerende markedsentringsstrategi, som skiller seg fra markedsentringsstrategiene bedriftene *vanligvis* bruker. Man ser derfor at Datta et al. (2002) sin konklusjon om at internasjonal erfaring påvirker valg av høykontrollerende markedsentringsstrategier også stemmer for denne studien. Hele 53,6% av bedriftene i denne studien bruker vanligvis en høykontrollerende markedsentringsstrategi, som impliserer at norske teknologibedrifters internasjonale erfaring er sentral for bedriftens valg av strategi. De høykontrollerende markedsentringsstrategiene bedriftene har tendenser til å velge inkluderer fusjoner og oppkjøp, joint ventures og opprettelse av datterselskap. En annen karakteristikk ved en bedrift, som har vist seg å være avgjørende for valg av

strategi, er bedriftens produkt. Det kommer frem fra empirikapittelet at bedriftene ofte må tilpasse produktene sine når de skal entre nye markeder. Dersom disse produktendringene er omfattende nok kan det forsvares at de blir omtalt som nye produkter ettersom de av og til krever en form for produktutvikling. Ansoff (1965) klassifiserer det som diversifisering når en bedrift introduserer et nytt produkt til et nytt marked. Både de empiriske funnene og tidligere forskning viser antydninger til at bedriftens produktdiversifisering har en innvirkning på valget av strategi. Wilson (1980) og Caves & Mehra (1986) viser at en slik diversifisering er assosiert med oppkjøp som markedsentringsstrategi. I tråd med deres forskning, har de to bedriftene som har brukt oppkjøp som strategi (kan sees i figur 4), valgt å ekspandere ved bruk av diversifisering.

Fra de empiriske funnene ser man at bedriftene til sammen har vært innom alle typer markedsentringsstrategier. Det er derfor interessant å se hvilken strategi som er best. Det er naturligvis ikke en "en-strategi-passer-for-alle" situasjon, men forskning viser likevel til at noen strategier passer bedre til noen typer bedrifter enn andre. Funn av Ekeledo og Sivakumar (1998) viser at både harde- og myk-tjenestebaserte bedrifter har muligheten til å velge franchising, joint venture og opprette egne datterselskap, men det som skiller dem er eksport. Forfatterne mener dermed at konsulentbedriftene i denne studien ikke vil kunne bruke eksport som markedsentringsstrategi ettersom deres produkt/tjeneste krever en fysisk tilstedeværelse i vertslandet. Dette stemmer med funn fra denne studien. Det som det derimot er mer usikkerhet rundt er internasjonal erfaring sin påvirkning på valg av strategi. Som nevnt over mener Datta et al. (2002) at internasjonal erfaring får bedrifter til å velge mer høykontrollerende strategier, men det er likevel ikke konsensus for denne påstanden. Wilson (1980) observerte at bedrifter med lite internasjonal erfaring som oftest foretrekker oppkjøp over å opprette nye virksomheter. Dette er en direkte motsetning til funn fra denne studien, der all innsamlet data tilsier at bedrifter velger å opprette egne datterselskaper før de vurderer oppkjøp som en strategi.

Fra denne studien var det spesielt én strategi som skilte seg ut, nemlig eksport. Som presentert i tabell 4 benytter hele 8 av 13 bedrifter seg av eksport som strategi. Ekeledo og Sivakumar (1998) har gjort en rekke funn som kan forklare valgene bedriftene i denne studien har gjort. Et av funnene viser at jo mindre størrelse på det utenlandske markedet jo mer sannsynlig er det at myk-tjenestebaserte bedrifter velger franchising som strategi, mens hard-tjenestebaserte bedriftene velger eksport. De samme valgene av strategi ble observert jo mer kompetitivt det utenlandske markedet er. Dette gjelder også dersom

infrastrukturen i det utenlandske markedet er svakt. For bedrifter med et høyt teknologisk innhold, hvilket gjelder alle bedriftene i denne studien, har det blitt observert at de foretrekker strategier som involverer full kontroll og eierskap over utenlandske tilknyttede bedrifter (Davidson, 1982). Denne typen bedrifter foretrekker derfor å opprette datterselskaper for å sikre seg full kontroll over proprietære eiendeler og immaterielle rettigheter. Dette stemmer derfor overens med tidligere forskning som sier at dette er vanlig for programvarebedrifter. Fra denne studien er det eksport og opprettelse av heleide datterselskap som er de to mest populære markedsentringsstrategiene, som er et interessant funn ettersom disse to strategiene befinner seg på hver sin side av skalaen.

### 5.1.3 Valg av internasjonale markeder

Fra kartleggingen av hvordan bedriftene planlegger for internasjonal ekspansjon kom det frem at valg av marked er en like viktig aktivitet som valg av strategi. Ofte gjøres diverse analyser og undersøkelser i forkant, før valg av marked og strategi gjøres parallelt. Andre ganger viser det seg at valg av strategi er førende for valg av marked, eller omvendt. En av de viktigste faktorene for valg av marked er hvor kunden befinner seg. Bedriftene bruker markedsanalysene for å kartlegge hvor mulige kunder befinner seg, før de bestemmer om de skal entre disse markedene. I tillegg til hvor kunden befinner seg, fremhever bedriftene at markedsforskjeller og markedsutfordringer påvirker deres valg av marked. Når bedriftene skal velge marked må de veie opp de ulike fordelene og ulempene ved de forskjellige markedene. Forskjeller som økt betalingsvilje, større marked og kvalifisert arbeidskraft oppleves som positivt, mens juridiske, språklige og kulturelle utfordringer oppleves som negative markedsforskjeller. Hvordan bedriftene velger markeder kan ifølge Bradley (1995) sees på som enten en opportunistisk eller systematisk utvelgelse. Noen bedrifter begynner opportunistisk og beveger seg over i en strategisk tilnærming, tilsvarende det som er opplevd i dette forskningsprosjektet.

Flere av bedriftene fortalte at deres internasjonale ekspansjon startet tilfeldig. I et av tilfellene var det en leverandør fra Spania som tilfeldig kom over produktet deres og ønsket å ta det i bruk. Dette kaller Bradley (1995) for en opportunistisk utvelgelse av marked, der en forespørsel eller en uoppfordret bestilling er utgangspunktet for valg av marked. Et annet tilfelle på en opportunistisk tilnærming kommer fra to av bedriftene som forteller at deres ansatte hadde relokalisert til et nytt land, og ønsket at bedriften skulle følge etter, eller at de skulle få lov til å opprette en ny avdeling i dette landet. Når en bedrift har muligheten til

en slik ekspansjon, mener Bradley (1995) at det er en rekke faktorer som avgjør bedriftens respons. Heldigvis for de norske teknologibedriftene bidrar Verdens Handelsorganisasjon og ulike EU/EØS lovgivninger til at disse barrierene reduseres. Det ble observert to sider av samme sak når det gjelder lovgivningsbarrierer ved entring av nye markeder. Noen av bedriftene satte pris på at EU-direktiver, der EU taksonomien for bærekraftig økonomisk vekst gjorde at en av bedriftene fikk større internasjonal etterspørsel etter sitt produkt i Europa. På den andre siden gjorde unike nasjonale lovgivninger at den ene bedriften måtte tilpasse seg alle de nye markedenes forskrifter om elsikkerhet. Selv om en bedrift møter en slik opportunistisk mulighet for å ekspandere, har det blitt observert i denne studien at bedriften ikke alltid griper muligheten og forsetter å satse på hjemmemarkedet. En slik "bymur"-tilnærming, innebærer at man fokuserer på hjemmemarkedet eller markeder av kulturell nærhet (Ayal & Zif, 1979) og vil for de norske teknologibedriftene innebære å kun eksportere til Sverige, Danmark og Finland.

Fra empirien kom det frem at *kunden* var den viktigste faktoren for valg av marked. Bedriftene ønsker naturligvis å gå inn i det markedet der det er flest kunder. Uansett om bedriftene måtte gjennomføre markedsundersøkelser for å kartlegge hvor kunden var, eller om dette var åpenbart for bedriften, tilsa all data at kunden alltid var i fokus. Funnene tilsier at flere norske teknologibedrifter opplever at de finner flest potensielle kundene i nærliggende markeder. Det kan tolkes som at lokasjon- og kulturmessige faktorer er årsaken til at bedriftene opplever at kunder i nærliggende markeder passer deres markedssegment. Lokasjonsmessig ser man at bedriftene har kunder i Tyskland og Sverige som er markeder som ligger relativt nær Norge. Man kan samtidig argumentere for at disse landene oppfattes som relativt like Norge på kultur. Ettersom USA også viser seg å være et marked hvor flere av bedriftene har kunder ser man at nærhet ikke alltid er det viktigste for alle bedriftene. Ser man på hvilke bedrifter fra studien som har valgt å etablere seg i Nord-Amerika, fremkommer det et mønster. 100 % av bedriftene som kan kategoriseres som *born global*-bedrifter har virksomhet i Nord-Amerika, mens kun 42% av de andre bedriftene har virksomhet i Nord-Amerika. Man kan derfor argumentere for at *born global*-bedrifter ikke opplever de samme hindringene når de ekspanderer, som andre bedrifter. Det kan ha noe med at motivasjonen deres er mer global, og derfor oppfattes en ekspansjon til Nord-Amerika likt som en ekspansjon til Nord-Europa, ettersom de ikke har like sterk tilknytning til hjemmemarkedet. En annen årsak til dette kan også tenkes å være at *born global*-bedrifter har produkter som er bedre stilt til en internasjonal ekspansjon, og de enklere kan entre markeder som USA, ettersom de ikke trenger samme nivå av produkttil-

pasninger som andre bedrifter. Av de samme årsakene kan man tenke seg til at bedrifter med mindre globale ambisjoner og mer tilpasningskrevende produkter velger nærliggende markeder, ettersom disse krever mindre tilpasninger i både produkt og forretningspraksis. Videre kan det hevdes at bedrifter med større erfaring innen internasjonal ekspansjon har et bedre etablert rammeverk for markedsanalyse, og dermed har en fordel sammenlignet med mindre erfarne bedrifter når det gjelder å håndtere usikkerheten knyttet til valg av markeder. Funnet fra studien indikerer også at bedrifter med mer erfaring viser mindre motvilje mot å utforske markeder som er geografisk fjernere fra hjemmemarkedet, med unntak av *born global*-bedrifter. Dette tyder på at erfaringsbasert kunnskap kan spille en betydelig rolle i å redusere risikoen og øke mulighetene for en vellykket internasjonal ekspansjon.

Det som skaper utfordringer for bedriftene og gjør at markedsforskjeller og markedsutfordringer får en påvirkningskraft, er når kunden finnes i flere land, og bedriftene er nødt til å velge mellom markeder. Dette gjør at de fleste bedriftene gjennomfører markedsanalyser i sitt arbeid ved valg av marked. Dette samsvarer med Bradleys (1995) systematiske utvelgelse av marked. I en systematisk utvelgelse bruker bedriftene logikk og systematiske prosedyrer for å velge markeder. I denne undersøkelsen nevnte bedriftene at de gjorde konkurrentanalyser, markedsanalyser, kartla hva som krevdes for å entre hvert marked, samt bedriftens potensiale i nye markeder. Bradley (1995) foreslår en stegvis fremgangsmåte der man for hvert trinn ekskluderer mulige markeder til man til slutt sitter igjen med det markedet man ønsker å entre. I denne ekskluderingsprosessen vil ulike faktorer ved markedene settes opp mot hverandre. Markedsforskjeller og markedsutfordringer kartlegges og evalueres for å finne det markedet som passer best for bedriftens ekspansjon. Fra empirien presenteres de største utfordringene som tidsforskjeller, språk- og kulturforskjeller, i tillegg til utfordringer tilknyttet lover og regler.

Bradley (1995) grupperer de ulike kriteriene man bruker til å sammenligne markedene i tre grupper: fysisk og geografiske egenskaper, demografi samt lokale økonomiske tilstander. Fra denne studien er det tydelig at markedenes fysiske og geografiske egenskaper er den grupperingen de norske teknologibedriftene er mest opptatt av. For programvarebedriftene er ikke avstand like viktig ettersom mange av bedriftene leverer tjenester digitalt enten som SaaS (*Software as a Service*) eller via digitale handelsplattformer og nettbutikker. For bedriftene som krever fysisk tilstedeværelse var dette naturligvis en påvirkende faktor. Selv om den digitale transformasjonen som har funnet sted de siste årene har minket behovet



for fysisk tilstedeværelse og redusert behovet for reising, medfører vertslandets avstand fra hjemlandet utfordringer tilknyttet kommunikasjon. Bedriftene forteller om forskjøvet arbeidsdager som må tilpasses møter i Brasil om morgenen og kveldsmøter med kontoret i Asia. Språklige utfordringer har også blitt nevnt som en faktor for valg av marked, der flere av bedriftene valgte England eller USA som målgruppe basert på at det er enklere å samarbeide med engelskspråklige leverandører og kunder. Dette kan være et lurt strategisk valg bedriftene foretar seg, for å gjøre ekspansjonen rimeligst og enklest mulig. Samtidig advarer Goodnow and Hansz (1972) om konseptet ”geokulturell avstand” som defineres som barrierer som oppstår av geografisk separasjon, kulturelle forskjeller mellom land og kommunikasjonsproblemer, som et resultat av forskjellige sosiale perspektiver og språk. Basert på dette prinsippet bør bedriften favorisere markedsmuligheter som har nærmere fysisk eller geokulturell nærhet til sitt hjemmemarked (Goodnow & Hansz, 1972). Dette kan være en forklaring på hvorfor 10 av 13 bedrifter i avhandlingen valgte å ekspandere til et land i Europa første gang de ekspanderte internasjonalt. Alternativt er det også observert at bedrifter favoriserer markeder som krever minimal produkttilpasning (Jaffe, 1974) eller at det nye markedet rett og slett er likt markeder bedriften allerede kjenner til (Carlson, 1975).

Ulike markeder har ulike egenskaper som medfører at det eksisterer markedsforskjeller. Der noen av forskjellene blir sett på som utfordringer, slik som det er diskutert ovenfor, kan noen av forskjellene slå positivt ut. Fra datainnsamlingen kommer det frem at *økt betalingsvilje* i andre markeder er en årsak til at de har valgt å satse på disse markedene. Dette er en økonomisk faktor som bedriftene inkluderer i sin markedsvalgprosess og som går under den siste av Bradleys (1995) sammenligningskriterier for valg av marked. Spesielt trekker bedriftene frem USA som et marked med høy betalingsvillighet, samtidig som det oppleves som et dyrt marked å drive virksomhet i. En av de andre positive markedsforskjellene er tilgang på kompetent arbeidskraft. Teknologibedrifter har et spesielt stort behov for kvalifisert teknologisk kompetanse, som ofte er å finne i USA. Også bedrifter innenfor ulike bransjer, slik som finansiell teknologi, ser til steder som London og New York for å finne ansatte med riktig kompetanse. Størrelse på markedet er naturligvis en viktig faktor for valg av marked, men ikke like viktig for norske teknologibedrifter, ettersom ”de aller fleste” markedene er større enn det norske. Kumar og Waheed (2007) har i sin analyse kartlagt diverse styrker, svakheter, muligheter og trusler (SWOT) i amerikanske, europeiske og asiatiske markeder. Fra deres analyse blir flere av de norske teknologibedriftenes påstander bekreftet. Eksempelvis tilsier også Kumar

og Waheed (2007) sine funn at det er høy arbeidskostnad i USA og Europa. Samtidig sier de at en av fordelene med USA er teknologisk kunnskap, stor forbrukerbase, faglært arbeidskraft og sofistikerte finansielle markeder. Dette er faktorer som bedriftene i studien oppfatter som attraktive. Basert på funnene i studien er det klart at disse faktorene blir vektlagt og ansett som positive av norske teknologibedrifter.

Av markedsutfordringene er problemer tilknyttet tidsforskjeller og språk- og kulturforskjeller de mest utbredte, mens de juridiske utfordringene er de vanskeligste å overkomme. For en bedrift som opererer med medisinsk teknologi vil eksempelvis USA være et komplisert marked å operere i med tanke på lovgivning. Dersom bedriftene er bekymret for juridiske sanksjoner i landet de skal ekspandere til, bør de være klar over hva dette kan innebære for moderselskapet. Dette fører til at noen bedrifter velger å opprette avdelinger og datterselskaper som en egen juridisk enhet som vil minimere ansvar for moderselskapet.

For noen bedrifter oppleves forskjeller i språk og kultur som utfordringer. Dette er i seg selv ikke et overraskende funn. Roy et al. (2016) har beskrevet språkforskjeller som en stor barriere i internasjonaliseringen av bedrifter. Samtidig viser det seg at engelsk ikke oppfattes som en utfordring for flere norske teknologibedrifter. Dette kan skyldes at mye av kommunikasjonen i slike bedrifter allerede foregår på engelsk, og at bedriftene er vant til å bruke språket selv før de ekspanderer internasjonalt. Dette er forståelig i en stadig mer globalisert verden der folk er vant til å kommunisere på engelsk. Spesielt innen teknologibransjen er det vanlig å benytte engelsk, da nesten alle programmeringsspråk er utviklet med engelsk som grunnlag. Dette betyr at teknologer vanligvis har god forståelse for engelsk. Derfor er det ikke overraskende at engelsk som arbeidsspråk anses som uproblematisk. Om dette er tilfellet i norske bedrifter, som ikke kan kategoriseres som teknologibedrifter, er det ikke mulig å konkludere med. Til tross for gode digitale løsninger hos teknologibedriftene opplever de at tidsforskjeller fremdeles er en utfordring. Inntrykket er at teknologibedrifter tar tidsforskjeller i betraktning når de velger marked.

Det er mye som tyder på at bruk av digitale kommunikasjonsverktøy som har oppstått de senere årene, kan ha eliminert noen av markedsutfordringene som tidligere har eksistert. Bruk av kommunikasjons- og samarbeidsprogrammer som Zoom, Slack og Teams ser ut til å redusere problemer knyttet til geografiske avstander. Både empirien og forskningen peker på at bruken av digital kommunikasjon er en av de viktigste utviklingene man har sett for å bryte ned barrierer i internasjonaliseringen av bedrifter (Leonidou, 2004; Watson et al., 2018).

Som forklart er de aller fleste bedriftene innom en form for planleggingsfase før de ekspanderer, enten det er bevisst eller ubevisst. Selv om valg av strategi tidvis kan virke litt tilfeldig, tar alle bedriftene et bevisst valg når de skal velge hvilket marked de eventuelt skal ekspandere til. Fra empirien kommer det frem at markedsforskjeller kan tolkes som fordeler eller som utfordringer. Disse fordelene og utfordringene oppleves av bedriftene som styrker og svakheter ved markedet og er med å påvirke deres valg av marked. Å velge riktig marked virker for de fleste bedriftene som en enkel jobb og i noen tilfeller som en selvfølge. Det gjør ikke at valget er noe mindre viktig. Å velge feil marked kan få store konsekvenser i form av tap av investeringer, samt høy alternativkostnad grunnet tap av gevinstene bedriften kunne fått av å velge riktig marked (Papadopoulos, 1983). Selv om fåtallet av de norske teknologibedriftene hadde nedskrevne strategier for valg av marked, og de fleste rett og slett virket uinteresserte i avgjørelsen om hvilket marked de ønsket å entre, er det av forfatterens oppfatning at samtlige bedrifter hadde en oversikt over hvilke markeder de potensielt kunne ekspandere til. For å unngå å havne i en svak konkurranseposisjon kan det være lurt av bedriftene å gjennomføre en screening-prosess for valg av marked, slik at bedriftene til enhver tid har en portefølje av potensielle markeder.

## **5.2 Iverksetting og gjennomføring av internasjonal ekspansjon**

Det andre forskningsspørsmålet, som omhandler *hvordan implementerer norske teknologibedrifter internasjonale ekspansjonsstrategier*, ser på selve gjennomføringen av ekspansjonsstrategiene, hvor formålet er å kartlegge hvordan strategiene implementeres og settes ut i live. Diskusjonen vil også her gjengi innsamlet data satt opp mot eksisterende teori, og vil bestå av aktivitetene bedriftene er gjennom før de gjennomfører sin markedsinntreden. Deretter vil det diskuteres hvordan bedriftene entrer nye internasjonale markeder, med fokus på iverksetting av ulike markedsentringsstrategier.

### **5.2.1 Tilrettelegging av internasjonal ekspansjon**

Etter at bedriftene har valgt hvilket marked de ønsker å ekspandere til og hvordan de ønsker å entre dette markedet, kreves det at ressurser, produkt og organisasjonen er tilrettelagt for den internasjonale ekspansjonen. Kapital må sikres for å ha råd til å utføre selve ekspansjonen, dette er spesielt viktig for bedrifter som skal entre markedet ved oppkjøp eller fusjon. På grunn av kulturelle og juridiske forskjeller blir bedriftene

av og til nødt til å endre sin forretningspraksis for å kunne operere i det nye markedet. I samsvar med Calantone et al. (2004) opplever bedriftene at markedsforskjellene noen ganger er så store at de blir nødt til å tilpasse produktene sine til de nye internasjonale markedene.

### **Kapitalanskaffelse**

En viktig del av tilretteleggingen av den internasjonale ekspansjonen er å sørge for at man har nok kapital til å gjennomføre valgt strategi i valgt marked. Denne studien bekrefter tydelig at de fleste norske teknologibedrifter har et klart behov for kapital ved inntreden i internasjonale markeder. Dette er en påstand støttet av Laanti et al. (2007) som påpeker at begrensede finansielle ressurser ofte hindrer bedrifter i å internasjonalisere, spesielt for *born global*-bedrifter. På denne måten blir sikring av kapital ofte nøkkelen til å realisere bedriftenes strategier for å ekspandere internasjonalt. Det er mange måter å sikre seg kapital på, og å anskaffe kapital gjennom en form for investor har vist seg å være den mest brukte metoden for kapitalanskaffelse. I denne studien har bedriftene hovedsakelig benyttet seg av risikokapitalfond og aktive eierfond, men det har også blitt observert bruk av børsnotering og andre finansielle støtteordninger, som blant annet Innovasjon Norge.

Resultatene og tidligere forskning viser at ressurskravene for internasjonal ekspansjon varierer avhengig av strategivalg. Tilstrekkelige ressurser er avgjørende for å gjennomføre en markedsentringsstrategi. Lavtkontrollerende strategier som eksport, krever mindre ressurser enn en høytkontrollerende strategier som å opprette datterselskap. Som det fremkommer under kapitlet om valg av strategi, viser det seg at bedrifter med mer internasjonal erfaring gjerne går for høytkontrollerende strategier for markedsinntreden, og bedrifter med mindre erfaring gjerne går for lavtkontrollerende strategier for markedsinntreden. Derfor har det også blitt observert at bedrifter med et stort kapitalbehov ofte er større bedrifter med mer internasjonal erfaring, som planlegger å ekspandere ved hjelp av oppkjøp eller opprettelse av nye heleide datterselskaper. Som det også fremkommer i kapitlet om valg av strategi, viser det seg at *born global*-bedrifter ofte velger mer aggressive tilnærminger til internasjonal ekspansjon. Dette resulterer i at de på lik linje med de erfarne bedriftene har et større behov for kapital. Dette samsvarer med Laanti et al. (2007) sine studier som indikerer at kapitalanskaffelse er av enda større betydning for *born global*-bedrifter sammenlignet med tradisjonelle bedrifter. Dette antyder at det kan være visse unntak når det gjelder sammenhengen mellom erfaring og kapitalbehov, ettersom enkelte bedrifter velger å starte med kostbare ekspansjonsstrategier allerede i tidlige faser.

Hvordan bedriftene sikret seg kapital, varierte basert på behovet for mengden kapital og bedriftens alder og størrelse. Bedrifter med mer erfaring velger metoder for kapitalanskaffelse som involverte aktive eierfond eller børsnotering, der store andeler eller hele bedriften endte opp i investorenes eierskap. oppstartsbedriftene og bedriftene med mindre internasjonal erfaring valgte ofte å skaffe seg kapital fra risikokapitalbedrifter eller andre mindre investorer, der mindre andeler av bedrifter endte hos investorene. Man kan anta at bedrifter med mer erfaring må gi slipp på mer eierskap, men får dermed mer kapital til å gjennomføre sine gjennomtenkte og utprøvde strategier, mens bedrifter med mindre erfaring gir slipp på mindre eierskap, men kan få tilstrekkelig kapital til å prøve seg frem til riktig strategi.

I tillegg til kapitaltilførselen påpeker studien at det finnes flere fordeler som medfølger en kapitalanskaffelse. Rapporterte fordeler inkluderer utvidet nettverk, tilgang til kunnskap og muligheter for reinvestering gjennom avtaler med aktive eierfond og risikokapitalbedrifter. Zhang (2011) legger til at disse nettverkene også kan føre til kontakt med andre investorer og eksperter. En rekke bedrifter i studien uttrykte ønske om å tiltrekke seg investorer som eiere nettopp av denne årsaken. Erfarne investorer søker naturligvis avkastning på sine investeringer, og derfor er de opptatt av at de bedriftene de investerer i skal oppnå best mulig resultat. De mer uerfarne teknologibedriftene opplever at investorene bidrar med strategiarbeid, i tillegg til at de ofte sitter i styrene og bidrar til å ta strategiske avgjørelser. De benytter seg også av investorenes nettverk, da investorer ofte har investeringsporteføljer med andre bedrifter som i beste tilfelle kan bli samarbeidspartnere.

Når bedrifter skal velge seg en investor, har det blitt observert at samarbeid, visjon og synergi er viktige egenskaper som teknologibedriftene er opptatt av. Enten bedriftene velger norske investorer som har tro på et norskprodusert produkt i internasjonale markeder, eller de velger internasjonale investorer, så er disse egenskapene i fokus. I noen tilfeller kan det være lurt å velge internasjonale investorer som har kjennskap til det markedet man skal ekspandere til, siden alle fordelene nevnt over vil derfor være rettet mot bedriftens målmarked.

Det er derfor tydelig at kapitalanskaffelse er en essensiell aktivitet som muliggjør internasjonal ekspansjon. Å sikre seg kapital fra investorer er uten tvil den mest populære metoden. I tillegg til å sikre seg finansielle ressurser, kan bedriftene dra nytte av investorenes erfaring, kunnskap og nettverk. Derfor er det viktig å velge en investor hvis nettverk og erfaring samsvarer med bedriftens målmarked.

## Markedstilpasninger

Markedstilpasninger er en viktig del av enhver bedriftsstrategi, for å tilpasse seg markedets behov og ønsker. I dagens stadig skiftende forretningsmiljø ser man at bedriftene ikke kan stole på en enkelt strategi for å klare den internasjonale ekspansjonen, men at det må legges inn et arbeid for hvert nytt marked man ønsker å entre. Graden av tilpasning som kreves varierer fra marked til marked. Når bedriftene velger markedsentringsstrategi, argumenterer Datta et al. (2002) for at man må ta hensyn til bedrift spesifikke karakteristikk. Ifølge empirien er det nødvendig å tilpasse disse karakteristikkene til hvert enkelt marked man skal entre. Egenskaper og karakteristikk som definerer hvordan bedriften gjør forretning, slik som normer og forretningspraksis, er de som oftest må tilpasses.

Ekeledo og Sivakumar (1998) påstår at jo større kulturforskjeller det er mellom en bedrifts hjemmemarked og det utenlandske markedet bedriften er etablert i jo større forskjell er det mellom harde og myke-tjenestebaserte bedrifter. Man kan argumentere ut fra empirien og andre teorier at dette er en påstand som ikke gjelder i like stor grad for alle bedrifter. Blant annet forteller Tanev (2012) om en unik kultur hos *born global*-bedrifter, hvor bedriftskulturen baserer seg ikke kun på hjemmemarkedet, men også fra bedriftens internasjonale erfaringer. Fra empirien ser man at flere administrerende direktører mener at bedriftskulturen i deres bedrift er strukturert ut ifra deres internasjonale erfaring. På en annen side viser empirien at flere av bedriftene ønsker å beholde sin bedriftskultur inn i nye markeder og prøver derfor å redusere tilpasninger så mye som mulig. Man kan derfor argumentere for at *born global*-bedrifter er mer kompatible med internasjonale markeder, mens tradisjonelle bedrifter ofte har en bedriftskultur basert på hjemlandet og krever derfor mer tilpasninger når de ekspanderer til markeder med andre forretningskulturer.

Hvilke tilpasninger bedriftene må gjennomføre for å entre det amerikanske markedet er tett knyttet opp til hvilke forskjeller det er mellom markedene i utgangspunktet. Tans (2009) forskning på politiske, økonomiske og kulturelle forskjeller mellom USA og Europa viser faktorer som kan gjøre det vanskelig å tilpasse seg. Dette støttes av funn i empirien, som tilsier at det amerikanske markedet krever tilpasninger som fysisk tilstedeværelse og mer kunnskap om juridiske forhold. Sammen med Kumar og Waheeds (2007) SWOT-analyse av markedet, i henholdsvis Europa og USA, kan resultatene fra denne studien bidra til å forklare flere av elementene i modellen, spesielt på et bransjenivå hvor flere uttrykker vanskeligheter med å gå fra å være en europeisk bedrift til å ha virksomhet i USA.

Selv i dagens dynamiske forretningsmiljø er det viktig for bedrifter å tilpasse seg marke-

dets behov og ønsker gjennom markedstilpasninger. En ensidig strategi er ikke tilstrekkelig for en vellykket internasjonal ekspansjon, og det kreves individuelt arbeid for hvert nye marked som ønskes penetrert. Grad og omfang av tilpasninger varierer avhengig av markedet, og det må tas hensyn til bedriftens spesifikke egenskaper. Kulturforskjeller spiller en rolle, selv om noen bedrifter med unik internasjonal erfaring kan ha en egen bedriftskultur. For det amerikanske markedet er tilpasningene avhengig av eksisterende forskjeller, inkludert politiske, økonomiske og kulturelle faktorer. Markedstilpasninger krever fysisk tilstedeværelse og kjennskap til juridiske forhold. Norske teknologibedrifter implementerer internasjonale ekspansjonsstrategier ved å tilpasse seg markedene de ønsker å ekspandere til, og bedriftsressurser, bransjekarakteristika og målmarkedets omgivelser spiller en betydelig rolle i strategiutformingen.

### **Produkttilpasninger**

Ettersom empirien viser en variert grad av produkttilpasning ved entring av nye markeder, betyr det at produkttilpasningene avhenge av flere faktorer. Basert på den empirien viser det seg at bedrifter i visse bransjer er mer utsatt for krav om produkttilpasninger som følge av lover og regler. Dette blir tydelig illustrert gjennom eksempelet med bedrift J, som opererer innenfor den medisinske bransjen. Denne bransjen kjennetegnes av betydelige krav til produkttilpasning ved entring av nye markeder, spesielt i USA. Videre avdekker studien at graden av produkttilpasning også var tilknyttet hvor globalt fokus bedriftene hadde i den første iterasjonen av produktutvikling. En betydelig andel av bedriftene opplevde at deres produkter krevde en lavere grad av tilpasning, som et resultat av at produktutvikling med et globalt fokus fra begynnelsen av har en betydelig innvirkning på omfanget av nødvendig produkttilpasning. Studien har avdekket at noen norske bedrifter må i praksis utvikle helt nye produkter for å imøtekomme kravene, mens andre opplever en sterk overførbarhet.

Fra studien er det mye som tyder på at norske teknologibedrifter gjør et bevisst valg rundt produkttilpasning, og da spesielt i hvilken grad de skal gjøre produkttilpasning inn i målmarkedet. Calatone et al. (2004) introduserer en modell som skiller mellom to tilnærminger til produkttilpasning: standardisering og tilpasning av produktutvikling. Dette er en modell som kan passer for noen av teknologibedriftene, ettersom de enten foretar tilpasninger eller har et standardisert produkt når de går inn i nye markeder. Samtidig finnes det eksempler der bedrifter har utviklet produkter med sikte på standardisering, men likevel må gjøre endringer basert på markedets behov og preferanser. Valget om å

ikke gjøre produkttilpasninger kan være økonomisk motivert hos teknologibedriftene, noe som Calatone et al. (2004) har vist at kan være en motivasjon for standardiserte produkter. Man ser allikevel at for flere av teknologibedriftene er produkttilpasning et viktig grep for å gjøre produktet så attraktivt mot kunder og marked som mulig, noe som Calatone et al. (2004) har vist kan brukes som motivasjon for å tilpasse produkter.

Språklige utfordringer utgjør en vesentlig årsak til at bedrifter blir tvunget til å gjennomføre produkttilpasninger. Spesielt oppstår det språklige utfordringer for bedriftene når det gjelder å kommunisere ut mot kundene og brukerne sine. For bedriftene som retter seg mot bedriftsmarkedet vil dette trolig ikke dette være noe problem, ettersom bedrifter som samarbeider med utenlandske bedrifter ofte har engelskforståelse. For bedrifter som er rettet mot konsumentmarkedet, vil det derimot være en større utfordring, ettersom konsumentene som oftest ønsker å bruke løsninger og produkter på sine morsmål. Bedrifter som retter seg mot konsumentmarkedet må derfor, enten lage en løsning på engelsk og satse på at konsumentene rundt omkring i verden kan dette språket, hvis ikke må de drive produkttilpasninger for å møte brukerens behov. For noen bedrifter vil dette kun innebære å endre det synlige språket i løsningen, altså det konsumentene kan se, og ikke det bakenforliggende systemspråket. Dette vil i de fleste tilfeller være en enkel og billig tilpasning, som alle teknologibedrifter vil kunne overkomme. Dersom bedriften har kundeservice, vil det kunne oppstå større utfordringer, dersom denne også må være på det lokale språket. I disse situasjonene vil bedriften kunne bli nødt til å ansette ny arbeidskraft som kan det lokale språket, og kreves det en stor kundeservice avdeling, kan bedriften bli nødt til å måtte opprette en avdeling i dette landet, til tross for at de eksporterer et digitalt produkt fra Norge.

Som nevnt kan produktutvikling være viktig, og man ser at bedriftene ofte gjør produktutviklingen fra et markedsorientert perspektiv. Empirien tilsier at produkttilpasning som kommer av entring i et nytt markedet minimeres om man har et globalt fokus fra starten av, hvilket kjennetegner *born global*-bedrifter (Efrat & Shoham, 2012; Tanev, 2012). Påstanden kan knyttes til Efrat og Shoham (2012) som forklarer at *born global*-bedrifter er uerfarne og går gjerne for denne ”kameleon effekten” som innebærer å tilpasse seg målmarkedet og ignorere faktorer fra hjemmemarkedet.

Både tidligere forskning og funnene i denne studien indikerer at produkttilpasning er en kompleks og mangfoldig prosess som påvirkes av flere faktorer. Bedrifter i bransjer som er spesielt utsatte for markedstilpasninger opplever en betydelig grad av produkttilpasning



når de entrer nye markeder. Det ser også ut til at en global-markedsorientert produktutvikling fra begynnelsen av spiller en stor rolle for hvor omfattende tilpasningen må være. I visse tilfeller ønsker bedrifter å tilpasse produktene sine for å differensiere seg fra konkurrentene og oppnå et konkurransefortrinn, mens i andre tilfeller blir tilpasningene nødvendige som et resultat av at lover og regler i det nye markedet krever det. Basert på resultater og teori, virker det også som om *born global*-bedrifter, som har et globalt fokus fra starten av, vil ha et mindre behov for produkttilpasning ved entring av nye internasjonale markeder.

### 5.2.2 Entring av internasjonale markeder

Etter at bedriftene har planlagt ekspansjonsarbeidet og gjort det initielle arbeidet som er nødvendig for å sikre seg kapital og tilpasse produktet, begynner selve markedsinntreden. Å entre et nytt marked utgjør en sentral og avgjørende aktivitet i de fleste bedrifters reise mot internasjonal ekspansjon. Dette synspunktet deles både av denne studien og Datta et al. (2002). Fra datainnsamlingen har det blitt observert likheter, som tilsier at markedsinntreden innebærer å iverksette den planlagte strategien og håndtere nye kunder og konkurrenter. Samtidig har det blitt observert at nettverk, partnerskap og markedsføring inngår i både implementering av strategi og håndteringen av kunder og konkurrenter. Strategiske ledelsesteorier tilsier at effektiviteten og suksessen til de ulike markedsentringsstrategiene er avhengige av implementasjonen deres. Også i denne fasen opplever bedriftene utfordringer i form av atferdsmessige, kulturelle og administrative hindringer (Datta et al., 2002).

#### Implementering av markedsentringsstrategi

Datta et al. (2002) påpeker at den mest åpenbare konklusjonen fra forskning om sammenhengen mellom valg av markedsentringsstrategi og ytelse er at ingen markedsentringsstrategi i seg selv fører til overlegen ytelse. Det er derfor helt nødvendig å se på hvordan bedriftene har implementert strategien, ettersom dette er en viktig faktor som påvirker utfallet av den internasjonale ekspansjonen. Funn viser at de ulike markedsentringsstrategiene har ulike implementeringer. Til tross for dette viser forskning at det likevel er noen viktige faktorer som gjelder flere strategier. En av dem er organisatorisk kontroll, som har vist seg å være assosiert med effektivitet og effektiv styring av forholdet mellom hjem- og vertsland (Lyles, 1987; Woodcock et al., 1994). Samtidig har man basert på empirien, en oppfatning av at individuelle karakteristikk ved bedriftene, som

bedriftskultur, ledelsesstil og teknologi kan påvirke kontrollutfordringene. På lik linje med at erfaring med internasjonal ekspansjon har en stor påvirkningskraft for valg av strategi, er erfaring også en viktig faktor når det gjelder implementering av strategi.

I tabell 4 ser man at mange av bedriftene benytter seg av flere strategier de gangene de har ekspandert internasjonalt. Fra datainnsamlingen kommer det frem at 9 av 13 bedrifter har benyttet seg av flere enn én markedsentringsstrategi i sine ekspansjonsprosjekter. Dette kan bety at bedriftene foretrekker ulike strategier basert på om det er første gang de ekspanderer, om det er en gjentakende ekspansjon, eller om bedriften rett og slett benytter seg av flere strategier i samme ekspansjonsprosjekt. Av bedriftene som har benyttet seg av en delt-kontroll strategi (joint venture, allianser, lisensiering, franchising) eller full-kontroll strategi (oppkjøp, heleide datterselskap) startet alle med eksport som strategi første gang de ekspanderte. Årsaken til dette kommer mest sannsynlig av kombinasjonen av kost og risiko. Eksport er en strategi som normalt krever minimalt med kapital og er relativt enkel å initiere. Eksport har ifølge Ekeledo og Sivakumar (1998) lav kostnad, spredningsrisiko og avkastning, hvilket vil si at bedriftene som velger denne typen markedsentringsstrategi vil ha en lav total risiko. Bedriftene har deretter beveget seg over til andre strategier som oppkjøp, opprettelse av heleide datterselskap, joint ventures og lisensiering. Dette er en trend man finner igjen hos eksisterende teori. Michalski (2015) beskriver at utvikling i internasjonale markeder som en tredelt prosess, stemmer overens med bedriftene fra denne studien. De bedriftene som har brukt markedsentringsstrategier som joint ventures og oppkjøp, har alltid gjort dette etter eksport og avtaler med mellommenn.

Eksport som ekspansjonsstrategi er som tidligere nevnt en rimelig strategi som krever minimalt med internasjonal involvering fra bedriften. Samtidig som eksport sees på som den enkleste måten å entre et marked, er dette en strategi som er vanskelig å standardisere ettersom det er så mange faktorer som utgjør eksportstrategien. Bedrifter som entrer internasjonale markeder gjennom eksport er nødt til å ta hensyn til usikkerhet, kunnskap om markedet, bedriftens størrelse, eksportkostnader, prising i eksportmarkedet og konkurranse (Bradley, 1995). Ettersom det finnes flere grader av involvering for eksport, vil dette også påvirke implementeringen. Den strategien med høyest eksportaktivitet er direktesalg, mens den med minst er utenlandsk produksjon og utenlandske direkteinvesteringer (Bradley, 1995). Etter direktesalg finner man eksport via forhandler hjemme, forhandler i utlandet, samarbeidseksport og deretter markeds- og salgsavdelinger i utlandet. Alle bedriftene i studien som har opprettet datterselskap hadde startet med ek-

sport tidligere. Dette gir grunnlag for å identifisere en trend, og det kan antas at bedrifter som opprettholder en høy eksportaktivitet vil bevege seg mot en mindre eksportintensiv strategi i fremtiden. Trenden vil delvis være i takt med Uppsalamodellen som foreslår en stegvis modell, der bedriftene beveger seg i retning av en full utenlandsk involvering i form av produksjon eller samarbeid med lokal partner. Til tross for disse trendene, er alle bedriftene i denne studien høyteknologiske bedrifter. Det er av forfatterens oppfatning, at selv om de norske teknologibedriftene følger trender som ble observert allerede på 70-tallet, vil implementeringen og gjennomføringen av hver strategi være annerledes på grunn av digitalisering og moderne teknologi.

Digitalisering gjør at diverse eksport-aktiviteter kan gjennomføres enklere og mer effektivt, og til flere steder i verden, ettersom teknologi reduserer antall utfordringer (Katsikeas et al., 2020). Ved å redusere ulempen ved fremmedhet (fra engelsk: *liability of foreignness*) vil en bedrift redusere risikoen tilknyttet den internasjonale ekspansjonen som en helhet. I tillegg vil kulturelle forskjeller ikke ha like stor betydning, da digitale løsninger kan bidra til å løse eller jevne ut utfordringer tilknyttet språk, verdier og normer. Dette bidrar til å minimere kommunikasjonsproblemer og misforståelser, og i beste fall eliminere dem helt. Juridiske og institusjonelle begrensninger vil minimeres ettersom transaksjonene stort sett vil være gjennom digitale løsninger, som ikke krever at bedriften setter seg inn i alle lands reguleringer, lover og byråkrati. Å finne en troverdig utenlandsk distributør har blitt nevnt av Leonidou (2004) som en viktig barriere som har hindret bedrifter fra å eksportere eller hindret en problemfri eksport. Å være en bedrift som benytter seg av internett, sosiale medier og annen teknologi vil derfor kunne gjøre jobben med å søke, screene og velge ut distributører og samarbeidspartnere enklere. Eksport er ikke derfor kun en rimelig og enkel markedsentringsstrategi, men for teknologibedrifter er også risikoen blitt vesentlig redusert.

Dersom bedriften ønsker å bruke en utenlandsk direkteinvestering for ekspansjon vil digitalisering også her bidra til å minimere utfordringene. Over halvparten av bedriftene i studien har benyttet seg av utenlandsk direkteinvestering som markedsentringsstrategi. Bedriftene har ekspandert både ved oppkjøp og opprettelse av heleide datterselskaper. Dette blir sett på som de strategiene som er mest risikable og forplikter mest (Ekeledo & Sivakumar, 1998; Michalski, 2015). Når det gjelder fusjoner og oppkjøp har bedriftene et ekstra valg som må tas. Der andre strategier ofte kun trenger å fokusere på valg av marked, krever oppkjøp at man kartlegger hvilken bedrift som skal kjøpes opp. Dette er

en avgjørelse som bør tas i planleggingsfasen i samsvar med valg av marked. Bedriftene i denne studien nevner flere strategiske årsaker til valg av bedrifter de ønsker å kjøpe opp, der minimering av konkurranse og sikring av ressurser er noen av dem. Ettersom studiens bedrifter er teknologibedrifter har teknologi, rettigheter og lisenser også vært insentiver. På grunn av at motivasjonen for investeringen kan variere fra bedrift til bedrift, er det av forfatterne oppfatning at dette påvirker implementeringen av oppkjøpsstrategien. I de tilfellene der tid ikke er en faktor, vil ikke timing spille noen rolle. På den andre siden vil timing være helt essensielt dersom man velger å bruke en direkteinvestering som et virkemiddel for raskt å komme seg inn i et nytt marked. Bedriftene i studien har nevnt at opprettelse av datterselskap og organisk vekst tar for lang tid, og at dette kan være skadelig i det konkurransebildet de operer i, derfor velger de bedriftene som ønsker en rask markedsentring å bruke oppkjøp som strategi. På denne måten kan man raskt etablere seg og sikre seg nye kunder, samtidig som man overrasker konkurrentene og ikke gir de noen tid til å forberede seg på konkurranse.

Det bedriftene må ta hensyn til i gjennomføringsfasen er forhandling av fusjonen eller oppkjøpet, og deretter integrere den overdragende bedriften. I tilfeller der bedriftene har kjøpt opp hele bedrifter har de erfart at de må ta et valg mellom å beholde den oppkjøpte bedriften slik som det er eller å integrere den inn i bedriften. En av bedriftene opplevde at da de kjøpte en konkurrerende bedrift ble de møtt med dilemmaet om å beholde det allerede etablerte merkenavnet til den oppkjøpte bedriften, eller å omprofilere den. Dette er et viktig valg for enkelte bedrifter da utfallet av avgjørelsen kan medføre til at bedriften må håndtere å ha flere merkevarer under samme organisasjon, eller velge bort en etablert merkevare for å sikre at man kun opererer med et merkenavn i markedet. Eksempelvis opplevde en av bedriftene i studien at de kjøpte opp en bedrift som hadde en kjent merkevare i sin region. De sto plutselig ovenfor valget mellom å beholde denne kjente merkevaren, eller å omprofilere bedriften slik at de hadde den overtakende bedriften sin merkevare. Slike valg kan være avgjørende for oppkjøpets suksess, og bedrifter må ofte veie opp flere faktorer som kan være vanskelig å sammenligne. Et annet relevant punkt for å sikre suksess til investeringen er integrering og/eller endring av bedriftens *ledelse*. Ledelsen er som oftest den som motiverer de ansatte i en bedrift, og det er ledelsen de ansatte ser til når det skjer store endringer som et oppkjøp. Dersom en bedrift velger å ikke inkludere den gamle ledelsen i integreringsprosessen etter oppkjøpet, kan dette føre til at de ansatte får et dårlig forhold til de nye eierne. Dersom ledelsen velger å bli med over i den nye bedriften, er dette av forfatterne oppfatning et tegn på en vellykket integrering.

Det er mange måter å gjennomføre en vellykket utenlandsk direkteinvestering. Det finnes ingen beste-strategi eller en *"one-strategy-fits-all"*. Det er mange faktorer som avgjør hvordan bedriften bør gjennomføre implementeringen av sin utvalgte markedsentringsstrategi, der motivasjon, ledelse, ønsket utfall og erfaring er blant de mest sentrale. Dersom en bedrift ønsker å ekspandere internasjonalt fordi de ønsker restrukturering, forskning og utvikling, eller nye markeder, vil implementeringen foregå på forskjellige måter basert på hvilket resultat bedriften ønsker. Det vil samtidig være noen komponenter som kan bidra til en mer suksessfull direkteinvestering. Studier av Coley og Reinton (1988) viser ulike fellestrekk ved suksessfulle oppkjøp. Av de fem sentrale fellestrekkene, ser man spesielt tre av de gå igjen hos de norske teknologibedriftene.

Det første Coley og Reinton (1988) nevner er redusering av risiko, dette er ikke noe som ble uthevet som et fokusområde blant samarbeidsbedriftene, kanskje fordi de mener at dette er selvnøysende. Det bedriftene var opptatt av, som man også finner igjen i studien til Coley og Reinton (1988) er bedriftenes evne til å identifisere og vurdere faktorer for synergi. Forfatterne av denne studien mener også at dette er en betydningsfull faktor, basert på funnene i empirien. De mener at dette er nært knyttet til bedriftenes motivasjon for ekspansjon. Synergier får man ved at en kombinasjon av to bedrifters verdier er større enn summen av bedriftenes verdier hver for seg. Noen av bedriftene i undersøkelsen nevner synergier i form av komplementære produkter som kan kombineres til et kryssalg, eller synergier mellom avdelinger på tvers av landegrenser, som er viktig når man har en internasjonal kunde. De norske teknologibedriftene bør derfor evaluere synergier som kommer av økt arbeidskapasitet og tilgang på kompetent arbeidskraft, kryssalg eller produktutvikling. Det neste likhetstrekket mellom Coley og Reinton (1988) sin forskning og de norske teknologibedriftene er sekvensielle oppkjøp. Oppkjøp oppleves som dyrt og kan i noen tilfeller være en krevende prosess, så å gjennomføre flere på en gang kan være uklokt. Å sekvensielt drive oppkjøp gjør det enklere å strategisk vokse i takt med det bedriften har kapasitet til. Dette gjelder for såvidt også andre aspekter av den internasjonale ekspansjonsprosessen. Å arbeide strategisk og sekvensielt med en slik ekspansjon er en langsiktig strategi, som kun er positiv dersom man har en målsetting om å dominere en industri eller et marked. En langsiktig strategi viser etter forfatternes tolkning tålmodighet, strategisk tenking og stabilt lederskap fra toppledelsen. Dette stabile lederskapet er også en av fellestrekkene som suksessfulle oppkjøp har (Bradley, 1995). Som tidligere nevnt, har det blitt observert at det er en styrkende faktor for den oppkjøpte bedriften når ledelsen i bedriften forblir stabil.

I tillegg til alle utfordringene tilknyttet oppkjøp som en utenlandsk direkteinvestering, er dette en dyr strategi. Bedriftene som ikke har tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre fusjoner og oppkjøp, velger i stedet å satse på nye initiativer. En slik strategi kan innebære opprettelsen av heleide datterselskaper, som gir bedriftene bedre kontroll over kostnadsdrivere. Når bedrifter velger å etablere en ny virksomhet i et annet land, gir det dem enklere mulighet til å kontrollere bedriftens involvering og sikre at skaleringen skjer i takt med markedsentringen som oppnås. Av den grunn velger mindre bedrifter ofte nye satsninger som strategi ettersom de mangler finansielle ressurser for oppkjøp (Bradley, 1995). Implementering av et nytt datterselskap lar bedriften ha makt over hvilken lokasjon den nye bedriften skal ha, som muliggjør lokasjon i et lavkostland om ønskelig. Et slikt valg vil man ikke ha dersom man velger å bruke oppkjøp som markedsentringsstrategi. For teknologibedrifter kan det være gunstig å etablere en helt ny virksomhet for å unngå å arve eventuelle problemer fra en eksisterende bedrift. I tillegg gir strategien bedriftene muligheten til å introdusere moderne teknologi på en mer sømløs måte i den nye bedriften. Tidligere forskning på implementering av heleide datterselskap fokuserer mye på produksjonsfasiliteter. I den opprinnelige versjonen av Uppsalamodellen, som beskrevet av Wiedersheim-Paul et al. (1975), blir det siste trinnet i modellen knyttet til flytting av produksjonsanlegg til utlandet. Dette vil naturligvis ikke være like relevant for norske teknologibedrifter ettersom programvarebedrifter kan drive produktutvikling fra hvor som helst i verden uten å opprette et produksjonsanlegg.

Fra empiri og forskning ser man at norske teknologibedrifter benytter seg av ulike markedsentringsstrategier ved internasjonal ekspansjon, og at valget av strategi påvirkes av faktorer som bedriftskultur, ledelsesstil, teknologi og erfaring. Forskning viser også at organisatorisk kontroll er assosiert med effektivitet i forholdet mellom hjem- og vertsland, uavhengig av hvilken internasjonal ekspansjonsstrategi som benyttes. Til tross for at mange av bedriftene eksperimenterer med ulike markedsentringsstrategier, viser det seg at eksport ofte brukes som den første strategien på grunn av kostnads- og risikofordeler, før de ofte beveger seg videre mot mer høytkontrollerende strategier som oppkjøp, heleide datterselskaper, joint ventures og lisensiering. Det er viktig å merke seg at ikke alle funnene fra tidligere studier nødvendigvis gjelder for dagens høyteknologiske bedrifter, spesielt med tanke på digitaliseringens påvirkning. Digitalisering bidrar til å redusere ulempen ved fremmedhet og forenkle eksportaktiviteter, samtidig som det muliggjør dypere inntreden i markedet ved hjelp av digitale markedsføringsmetoder. Dette har gjort eksport mer effektivt, mens utenlandske direkteinvesteringer krever nøye vurdering av lokale forhold,

tydelig motivasjon og god integrering av ledelsen. Sammenfattet benytter norske teknologibedrifter ulike markedsentringsstrategier for internasjonal ekspansjon, og faktorer som organisatorisk kontroll, erfaring, digitalisering og tilpasning til lokale forhold ser ut til å være avgjørende for en vellykket internasjonal ekspansjon.

### **Håndtering av internasjonal konkurranse**

Fra empirien kan man argumentere for at størrelsen på bedriften har en betydning for hvordan bedriftene forholder seg til konkurranse i internasjonale markeder. Små og mellomstore bedrifter som er mindre erfarne med internasjonal ekspansjon, spesielt i bransjer med færre direkte konkurrenter, vil ha vanskeligheter med å identifisere konkurrentene. Mindre bedrifter og oppstartsbedrifter ser ofte kun etter direkte konkurranse når de går inn i et nytt marked, og kan derfor overse indirekte konkurrenter som leverer samme tjeneste eller nytte for konsumenten eller substituttprodukter. Av forfatterens oppfatning, vil ikke dette være noe problem så lenge bedriften satser på sin nisje og forblir en liten eller mellomstor bedrift. Dersom bedriften ønsker å vokse, blir de også nødt til å foreta seg bredere konkurrentanalyser. De større bedriftene med mer erfaring virker til å ha god kontroll på sin konkurranse, som ofte kommer av at de arbeider mer strategisk med analyser og det at de generelt sett har mer erfaring. De store bedriftene vil kunne oppleve at de konkurrerer med andre multinasjonale bedrifter, og vil derfor kunne møte de samme konkurrentene igjen i flere markeder. I disse tilfellene vil konkurrentene i markedet, være en viktigere faktor enn andre markedsforskjeller og utfordringer som eksisterer i markedet.

Når det gjelder hvordan bedriftene håndterer konkurranse, oppleves det at de mindre bedriftene, i større grad ønsker å unngå konkurranse så mye som mulig. Flere av bedriftene er derfor på tilbudssiden når det gjelder samarbeid heller enn konkurranse. Istedenfor å konkurrere med leverandører av samme kundesegment, har de tendenser til å inngå samarbeid for å utvikle muligheter for kryssalg, eller andre strategiske samarbeid. Dette er et spennende funn, som bør undersøkes ytterligere, ettersom tidligere undersøkelser fra Singh og Garg (2008) tilsier at det har vært lite empirisk forskning på strategiutvikling av små og mellomstore bedrifter sin konkurranseevne.

Ser man på hvordan bedriftene håndterer konkurranse for å anskaffe kunder finner man deres konkurransefortrinn. I empirien fremkommer det at lisenser gir rettigheter for drift i ulike markeder er ettertraktet og et mye benyttet konkurransefortrinn. Dette gjelder spesielt hos de større bedriftene med mer erfaring, som gjennomfører ressurskrevende strategier som oppkjøp, for å skaffe seg lisenser. Det er flere funn som tyder på at i

fragmenterte markeder med mange aktører, krever det betydelige ressurser for bedrifter å oppnå et konkurransefortrinn. Dette kan skyldes en intens konkurransen og et behovet for å skille seg ut fra mengden. På den andre siden indikerer forskning at i konsentrerte markeder med færre aktører kan det være en fordel å være først ute (fra engelsk: *first-mover advantage*) for å sikre seg et konkurransefortrinn. Dette innebærer å etablere seg tidlig i det nye markedet og bygge opp en sterk posisjon før konkurrentene kommer inn. Ved å være først får bedriftene muligheten til å etablere merkevarelojalitet, bygge kundebase og skape barrierer for konkurrenter. Slike strategier kan bidra til å sikre en langsiktig konkurransefordel for bedriften.

I henhold til Porter (1980) er det to primære typer konkurransefortrinn: lav kostnad og differensiering. I denne studien observerte man at de fleste teknologibedriftene benyttet seg av differensiering som sin strategi. Differensiering innebærer å skape og kommunisere unike og attraktive egenskaper ved produktene eller tjenestene som skiller seg fra konkurrentene. Dette kan omfatte teknologisk innovasjon, design, kvalitet, merkevare, kundeservice eller andre elementer som gir kundene en verdiøkning. Ved å differensiere seg fra konkurrentene kan teknologibedriftene oppnå en konkurransedyktig posisjon og tiltrekke seg kunder basert på de unike verdiene de tilbyr.

Konkurransefortrinn oppstår når en bedrift håndterer kreftene i verdikjeden bedre enn konkurrentene, og basert på Porter (1980) har bedriften generelt tre ulike kompetitive strategier de kan benytte seg av. Et flertall av bedriftene har valgt å benytte seg av enten en *differensieringsstrategi* eller en *fokusert differensieringsstrategi*, ettersom de besitter differensierbare konkurransefortrinn. Dette innebærer at de norske teknologibedriftene ved å differensiere seg fra konkurrentene kan oppnå en konkurransedyktig posisjon og tiltrekke seg kunder basert på de unike verdiene de tilbyr.

Fra empirien fremkommer det at teknologibedriftene ofte sikrer seg lisenser eller å være en av de første i bransjen. De bruker også unik kundeservice som et differensierende konkurransefortrinn for å sikre seg kunder. Differensiering er av forfatterens oppfatning en mer populær kompetitiv strategi blant teknologibedrifter ettersom disse av natur er innovative, og de velger derfor en strategi som baserer seg på en unik egenskap, fremfor en lavkostnadsstrategi som innebærer samme type produkt, men høyere profittmargin.

Sammenfattet kan det man oppsummere med at størrelsen på bedriften ser ut til å påvirke hvordan bedriftene forholder seg til konkurranse. De mindre bedriftene har vanskeligheter



med å identifisere konkurrentene og søker derfor heller samarbeid enn konkurranse, mens de større bedriftene har god kontroll på sine konkurrenter og merker mindre på markedrelaterte utfordringer når de entrer nye markeder. Konkurransefortrinnet til norske teknologibedrifter kommer ofte gjennom at bedriften differensierer sitt produkt fra konkurrentene eller ved å strategisk være den første bedriften inn i et nytt marked.

### **5.2.3 Administrering av den internasjonale virksomheten**

Implementeringen av en internasjonal ekspansjonsstrategi bør ikke begrenses til markedsentring alene, men bør omfatte en helhetlig tilnærming som tar hensyn til alle nødvendige aktiviteter for å oppnå en vellykket ekspansjon til det nye internasjonale markedet. Etter markedsentring vil det oppstå ulike behov og utfordringer som bedriften må adressere for at den internasjonale ekspansjonen skal bli så god som planlagt. Ekspansjon medfører nye kunder, nye markeder og nye ansvarsområder. Dette gjør at bedriftene ofte får et behov for å økte arbeidskraften i form av å drive internasjonal rekruttering. I andre tilfeller ønsker bedriften å omplassere ansatte til å starte opp nye avdelinger i de nye markedene. Bedriftene erfarer derfor at de må restrukturere organisasjonen slik at avdelinger, organisasjonsenheter og ledelse er best mulig organisert for å drifte en multinasjonal organisasjon.

#### **Rekruttering**

Datainnsamlingen gir et inntrykk av at bedriftene gjennomfører nøye planlagte rekrutteringsprosesser som er tilpasset formålet med ansettelsen. Formålet med slike rekrutteringsprosesser er som regel å sikre vekst ved etablering av nye avdelinger i nye markeder eller å imøtekomme behovet for høyt kvalifisert arbeidstakere. Teknologibedrifter i konkurranseutsatte marked legger stor vekt på å sikre seg kvalifisert arbeidskraft. Behovet for kvalifisert arbeidskraft, vil alltid være der, men blir enda tydeligere når bedriften utvider seg til en multinasjonal bedrift. Flere avdelinger, datterselskaper og markeder fører til at bedriftene trenger flere ansatte til å drive virksomheten fremover. Studiens funn antyder at norske teknologibedrifter som har behov for kompetanse i utenlandske markeder, ofte benytter seg av internasjonale rekrutteringsplattformer. I noen tilfeller velger de også norske rekrutteringssider dersom de søker ansatte med kjennskap til Norge og norsk arbeidskultur. Ved å utnytte både internasjonale og nasjonale rekrutteringskanaler, kan norske teknologibedrifter bedre sikre seg tilgang til den nødvendige kompetansen for å lykkes i sine ekspansjonsstrategier og tilpasse seg ulike markeder.

Hos *born global*-bedrifter kan det virke som at rekrutteringsprosessen er mindre knyttet til lokasjon og mer knyttet til å rekruttere riktige ressurser. Phillips og Stanley (2017) utdyper at å rekruttere globalt blir påvirket av hvilken grad av internasjonal ekspansjon bedriften har. Man kan argumentere for at det er en sammenheng mellom Phillips og Stanleys (2017) teori og denne studiens observasjoner om at *born global*-bedrifter, som ofte har en høy grad av internasjonalisering fra starten av, rekrutterer mye internasjonalt.

I noen tilfeller rekrutterer *born global*-bedrifter internasjonal arbeidskraft allerede før de ekspanderer ettersom deres internasjonale visjon øker motivasjonen deres til å bygge en multinasjonal arbeidsstyrke fra start. I likhet med *born global*-bedriftene, er de resterende teknologibedriftene mer fokusert på å skaffe seg kompetent arbeidskraft, enn hvor de mulige ansatte er lokalisert. Digitalisering har gjort det mulig for norske teknologibedrifter å rekruttere den best kvalifiserte arbeidskraften, fra hvor som helst i verden. De trenger ikke bekymre seg for å tilrettelegge for flytting av ansatte eller opprettelse av avdelinger, da bruk av hjemmekontor og digitale møter gjør det mulig for ansatte å jobbe fra hvor som helst i verden. Sammenhengen mellom digitalisering og ansettelse av høyt kvalifisert arbeidskraft, støttes også Balsmeier (2019) sine funn som sier at digitalisering kan øke bedriftens rekruttering av høyt kvalifiserte mennesker.

De norske teknologibedriftenes erfaringer tilsier at de av og til er nødt til å tilby andre insentiver, enn høy lønn for å sikre seg gode kandidater i utenlandske markeder. Insentivene som bedriftene tilbyr er lengre foreldrepermisjon og bedre arbeidslivsbalanse (fra engelsk: *work-life-balance*), og er fordeler som ofte betegnes som norske verdier. Slike verdier kan være årsaken til at de nordiske landene lykkes med å kombinere økonomisk effektivitet og vekst med et fredelig arbeidsmarked, rettfærdig inntektsfordeling og sosial samhörighet, slik Andersen et al. (2007) sine studier antyder. Bedriftene bruker disse ansettelsesgodene for å skape bevissthet rundt en arbeidsplass med gode verdier som verdsetter de ansatte. Dette bidrar til å skape verdier for bedriften gjennom et forbedret omdømme. Bedriftens omdømme spiller en avgjørende rolle når det gjelder å tiltrekke og beholde bransjens beste talenter, som påpekt av Ferris et al. (2002). I tillegg til omdømme og norske arbeidsforhold, benytter bedriftene seg også av andre tiltak for å tiltrekke seg talenter. Det observeres at de tilbyr utenlandske ansatte eierandeler i bedriften som kompensasjon for lavere lønninger i markeder med høy konkurranse, eller bonuser basert på felles overskudd. Disse insentivene bidrar til å skape en attraktiv pakke for potensielle ansatte og styrker bedriftens evne til å konkurrere om talentene i markedet. Forfatterne opplever det

som lurt av de norske teknologibedriftene å selge inn sine forskjeller som fordeler og goder, i motsetning til å kalle det for en kompensasjon.

### **Endring og omorganisering av virksomheten**

For å utnytte erfaring og kunnskap man tilegner seg ved internasjonal ekspansjon, er det nødvendig å gjennomføre evaluering og oppfølgingstiltak av ekspansjonen. Studien observererte at de fleste bedrifter betrakter sin internasjonalisering som en kontinuerlig serie av internasjonale ekspansjoner. Derfor er det avgjørende å diskutere hvordan norske teknologibedrifter følger opp sin ekspansjonsinnsats og bruker sin ervervede erfaring til å videreutvikle sin overordnede ekspansjonsstrategi. Som tidligere nevnt er erfaring med internasjonal ekspansjon en av de viktigste suksessfaktorene (Bradley, 1995; Datta et al., 2002), ettersom det bidrar til å øke bedriftens tillit og redusere opplevd usikkerhet knyttet til utenlandsk markedsinntreden. Dette vil igjen påvirke bedriftens valg av strategier og markeder. Derfor vurderer studien det som viktig at bedriftene evaluerer sine ekspansjonsprosjekter gjennom skaleringsoppfølging, slik at de kan tilpasse seg underveis og forberede seg for videre ekspansjon.

Tidligere har det blitt diskutert hvordan bedriftenes erfaring påvirker deres valg av marked og valg av markedsentringsstrategi. For å systematisere og lære av disse erfaringene har de mest etablerte bedriftene, som har mest erfaring med internasjonal ekspansjon, rutiner for å monitorere den internasjonale ekspansjonen. Noen bedrifter overvåker og evaluerer fremgangen sin som et krav fra eiere og interessenter, mens andre bedrifter gjør det som en bevisst del av deres kontinuerlige ekspansjonsprosjekt. Som de fleste prosjekter har også en internasjonal ekspansjon en avslutningsfase. Forfatterne opplever at for de aller fleste bedrifter er deres internasjonaliseringsprosjekt bestående av en rekke iterative internasjonale ekspansjoner som har som hensikt å sikre bedriften vekst. Ettersom disse ekspansjonsprosjektene som oftest er iterative, har bedriftene benyttet seg av monitorering og oppfølging for å sikre seg lærdom av de tidligere ekspansjonene. Denne lærdommen spiller en nøkkelrolle i beslutningsprosessen for senere internasjonal ekspansjon (Bradley, 1995). Spesielt bedriftene som benytter seg av eksport vil dra nytte av kunnskap og læring som akkumuleres over tid (ibid.).

Bedrifter som eksporterer gjør dette vanligvis via salgsgenter, samarbeidspartnere eller direkteeksport. Basert på sin salgskanal kan bedriften skreddersy ulike ytelsesmålings-systemer (fra engelsk: *performance measurement systems*) som bedriften kan benytte seg av for å samle, måle og analysere kvantifiserbar data for å måle bedriftens ytelse. Ved

å bruke en form for systematiserte målingssystemer og balanserte nøkkelindikatorer vil bedriftene kunne redusere risikoen for et kortsiktig syn på økonomiske resultater og bidra til en sunn og langsiktig utvikling. Læring som kommer fra en bedrifts internasjonale virksomhet er observert som en gradvis prosess også for utenlandske direkteinvesteringer (Stopford & Wells, 1972). Det er av forfatterens oppfatning at norske teknologibedrifter bør ta denne fasen av ekspansjonsprosessen på alvor og utnytte de erfaringene en godt gjennomført prosessovervåking kan resultere i. Bedriftene bør samle inn kvantifiserbar data, som kan bli satt opp mot faktorer som marked, produkt, kunder og arbeidsoppgaver. Dersom man bruker partnere for salg, så er det viktig å måle partnerens involvering, kundemøter og salg, både i antall og verdi.

Når bedriftene ekspanderer internasjonalt og øker i både ansatte og antall lokasjoner, blir de møtt med nye utfordringer. Multinasjonale bedrifter responderer på den internasjonale prosessen ved å intensivere arbeidskraften, investere i ny teknologi, samt nedbemanne og omorganisere (Jones, 2002). De norske teknologibedriftene har tatt strategiske valg når de har strukturert bedriften sin, etter hvert som den har utviklet seg til å bli en multinasjonal virksomhet. Fra et administrativt perspektiv er det spesielt styringsstrukturen bedriftene har omstrukturert i løpet av sin internasjonaliseringsprosess. Med styringsstruktur menes blant annet det organisatoriske hierarkiet, nivået av sentralisering eller desentralisering av beslutningstaking, kommunikasjonsmønstre mellom ulike driftsenheter og hovedkvarteret, samt mellom enhetene selv (Jones, 2002). De norske teknologibedriftene forteller om hvordan de har fokusert på å organisere bedriftens avdelinger, slik at kommunikasjon holdes på et mest mulig effektivt nivå, hierarkiet skal være flatt, og det skal være kort vei til sjefen. De er opptatte av å beholde flere av de norske verdiene de har i hjemlandet, selv når de er blitt multinasjonale.

For å oppnå ønsket struktur på organisasjonen, må bedriftene omorganisere virksomheten. Dette gjøres som oftest på tre måter: vertikalt, horisontalt og romlig omorganisering (fra engelsk: *spatial reconfiguration*) (Jones, 2002). Det er tydelig at teknologibedriftene benytter seg mest av den siste varianten, da denne omhandler en geografisk omplassering av bedriftens eiendeler og aktiviteter. Bedriftene bruker dette for å samle produksjonsavdeling, flytte salgskontorer eller spre kundeserviceavdelinger nærmere kundene. Det er viktig å få en helhetlig forståelse av bedriftens nåværende styringsstruktur og de faktorene som har formet den, før norske teknologibedrifter tar beslutninger og eventuelt gjennomfører omorganiseringer. Dette gir bedriften et bedre grunnlag for å identifisere behov, vurdere

potensielle endringer og sikre en mer effektiv og tilpasset styringsstruktur.

Norske teknologibedrifter velger å beholde hovedkontoret i Norge til tross for hovedinntektene deres kommer fra utlandet, av flere årsaker. For yngre bedrifter er det avgjørende å opprettholde sin norske status for å kunne søke støtte fra organisasjoner som Innovasjon Norge. Disse støtteordningene sikrer økonomisk støtte og utviklingsmuligheter i den tidlige fasen av internasjonal ekspansjon. Større bedrifter ønsker å opprettholde den historiske og kulturelle arven som har formet deres identitet og suksess. Flytting av hovedkontoret er kostbart og krevende, derfor velger bedriftene å strukturere den multinasjonale virksomheten rundt det norske hovedkontoret for å opprettholde en sentralisert beslutningsstruktur og dra nytte av den etablerte infrastrukturen, tilgangen til kompetent arbeidskraft og det gunstige forretningsmiljøet i Norge. Denne tilnærmingen muliggjør en vellykket internasjonal ekspansjon samtidig som bedriftene opprettholder sin tilknytning til sitt norske opphav.

De norske teknologibedriftene sikrer seg synergieffekter på tvers av avdelinger og landegrensler, gjennom å ha en flat struktur og en åpen deling og samarbeidskultur. Flaherty (1984) diskuterer hvordan synergieffekter kan oppnås ved effektiv geografisk restrukturering og operasjonell integrering av produksjonsaktiviteter i teknologiintensive forretningssenheter. Digitalisering og teknologisk utvikling har gjort at bedriftene nå kan koordinere og samarbeide på tvers av land i sanntid. Det er viktig å notere seg at omorganisering ikke er en strategi i seg selv, men en mer taktisk-orientert tilnærming for å forbedre en bedrifts kostnad, inntekt- og styringsstruktur. Ved å overvåke og måle bedriftens skalering i internasjonale markeder kan bedriften dra nytte av lærdom og erfaringer de opparbeider seg gjennom tidligere ekspansjonsprosjekter. De vil derfor kunne ta bedre og mer veloverveide beslutninger neste gang de skal ekspandere internasjonalt.

## 6 Avslutning

I dette kapittelet vil avhandlingen avsluttes og konkluderes. Det vil bli gitt konkluderende svar på forskningsspørsmålene og avhandlingens problemstilling. Konklusjonen blir videre fulgt av en refleksjon rundt de teoretiske- og praktiske implikasjonene studien har. Kapittelet vil avsluttes med en presentasjon av forslag til videre forskning sett i lys av studiens begrensninger.

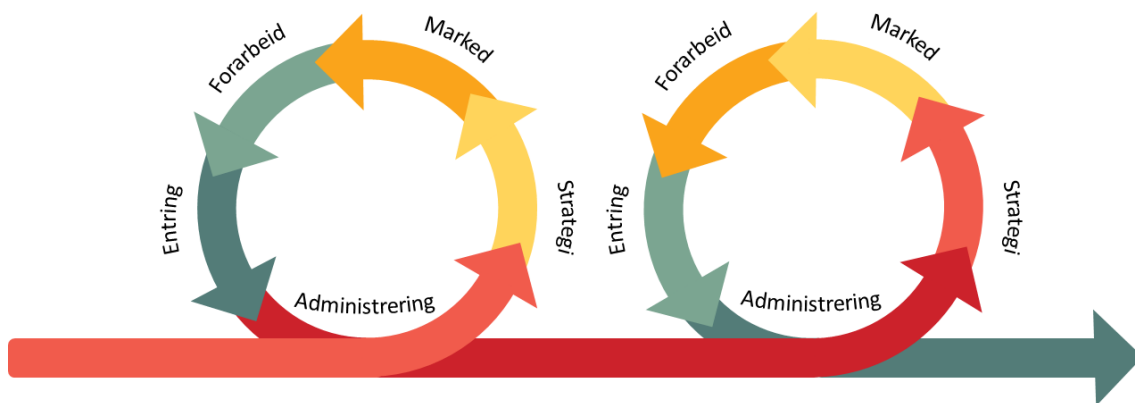
### 6.1 Konklusjon

Studiens formål er å undersøke ekspansjonsstrategier norske teknologibedrifter har benyttet seg av, med den hensikt å generere ny innsikt som vil bidra til videreutvikling og økt forståelse av eksisterende ekspansjonsteori. Oppgavens problemstilling er derfor:

*Hvordan ekspanderer norske teknologibedrifter til internasjonale markeder, og hvilke strategier benytter de seg av?*

For å besvare problemstillingen er to forskningsspørsmål utarbeidet for å sikre en helhetsforståelse av fenomenet: 1) Hvordan planlegger norske teknologibedrifter for internasjonal ekspansjon og hvilke markedsentringsstrategier benytter de seg av? og 2) Hvordan implementerer norske teknologibedrifter internasjonale ekspansjonsstrategier?

Studiens funn er at norske teknologibedrifter iverksetter en internasjonal ekspansjon på bakgrunn av interne og eksterne motivasjonsfaktorer. De interne faktorene er som regel knyttet til ledelsens ambisjoner om global vekst, mens de eksterne faktorene kan deles opp i faktorer som enten ”dytter” bedriftene ut av hjemmemarkedet eller ”trekker” de til internasjonale markeder. De såkalte *push*-faktorene har vist seg å være lite hjemmemarked og press fra investorer, mens *pull*-faktorer er ofte etterspørsel etter bedriftens produkt på et internasjonalt nivå. Mange norske teknologibedrifter har en global tilnærming og ønsker å operere på internasjonalt nivå fra begynnelsen. Disse bedriftene faller under begrepet *born global*, som refererer til bedrifter som drar utnytter globalisering og teknologiske fremskritt for å raskt etablere og vokse på internasjonalt nivå, fra startpunktet for virksomheten. På den andre siden finner man bedrifter som har Norge i tankene fra start, og velger å internasjonalisere senere. Disse bedriftene opplever som oftest internasjonalisering som en gradvis prosess, hvor Johanson og Vahlnes sin Uppsala modell fremdeles oppleves relevant.



Figur 11: Den iterative internasjonale ekspansjonen

Denne studien har ved analyse av kvalitativ data fra norske teknologibedrifter og etablerte teorier om internasjonalisering kommet frem til en rekke aktiviteter bedrifter foretar seg når de ekspanderer internasjonalt. Disse aktivitetene gjøres oftest sekvensielt og til sammen utgjør de en internasjonal ekspansjon. Studien viser at basert på bedriftenes motivasjon og formål med ekspansjonen, betraktes internasjonal ekspansjon som et middel for å oppnå vekst. Det er tydelig at bedriftene søker en kontinuerlig vekst, og funnene fra studien indikerer at internasjonal ekspansjon ofte gjennomføres i iterative sykluser. Dette betyr at ekspansjonsprosessene gjentas flere ganger for å sikre vedvarende vekst for bedriftene. Til sammen utgjør disse gjentagene internasjonale ekspansjonene bedriftenes internasjonaliseringsstrategi. Den overordnede internasjonaliseringsstrategien kan derfor sees på som en rekke inkrementelle prosesser, som representerer gradvise og håndterbare internasjonale ekspansjoner, slik man kan se i figur 11. Hver iterasjon i bedriftenes internasjonaliseringsprosjekt, er en internasjonal ekspansjon, bestående av flere aktiviteter. Disse aktivitetene er de samme i hver eneste ekspansjon, men bedriftenes tilnærming til de ulike aktivitetene endrer seg basert på bedriftenes internasjonale erfaring. Funn fra denne studien viser at jo mer erfaring bedriftene får med internasjonalisering, desto større risiko tar bedriftene i ekspansjonsprosessen. Dette innebærer at bedriftene velger mer risikable strategier, velger markeder lengre unna hjemmemarkedet, sikrer seg kapital fra andre investorer og har en annen tilnærming til marked- og produkttilpasning.

Det første som skjer i en internasjonal ekspansjonsprosess er at bedriftene blir trigget til å ekspandere, og de går da fra en idéfase til å begynne planleggingen av ekspansjonen. De fleste norske teknologibedrifter har en tydelig plan før de begynner å ekspandere. Hos bedrifter med mye erfaring innen internasjonal ekspansjon ser man at tilnærmingen til

ekspansjonsstrategi er en mer standardisert prosess, enn hos bedrifter med mindre erfaring. Hos bedrifter med mer internasjonal erfaring gjennomføres ekspansjonen vanligvis gjennom stegvise analyser, etterfulgt av planlegging og gjennomføring, mens hos bedrifter med mindre erfaring blir strategier valgt gjennom prøving og feiling. Valg av markedsentringsstrategier avhenger av bedriftens karakteristikk, som erfaring og produkt. Bedrifter med mer erfaring har redusert usikkerhet knyttet til valg av markedsentringsstrategier og velger derfor strategier med høyere grad av eierskap og risikoeksponering. Dette er faktorer som kjennetegner utenlandske direkteinvesteringer, som fusjoner og oppkjøp, og opprettelse av datterselskap. Teknologibedriftene benytter seg i stor grad av slike høykontrollerende strategier, men det er vanlig at de ved de første ekspansjon velger mer lavkontrollerte markedsentringsstrategier. Eksport er den mest brukte lavkontrollerende markedsentringsstrategien og er også den strategien som krever minst risiko og ressursforpliktelse.

Valg av marked er like viktig for norske teknologibedrifter som valg av strategi er i planleggingen av internasjonal ekspansjon. Valget av marked og valget av strategi gjøres ofte parallelt, men markedsforskjeller og utfordringer kan påvirke valg av marked. Utfordringer som handelsbarrierer og tidsforskjeller oppfattes som negativt, mens økt betalingsvillighet og tilgjengelig arbeidskraft blir sett på som positivt. Flere teknologibedrifter opplever heller ikke samme internasjonale utfordringer som andre bedrifter, ettersom digitalisering har minimert tollbarrierer eller språkutfordringer. Til tross for ulikheter i markedene, viser denne studien at potensielle kunder er den viktigste faktoren når bedriftene velger hvilket marked de skal entre. Norske teknologibedrifter kan oppleve utfordringer når kunden viser seg å finnes i flere land slik at det må gjøres et valg mellom to eller flere marked. De aller fleste norske teknologi bedrifter bruker en form for markedsanalyser som hjelpemiddel når de skal velge marked.

For å iverksette internasjonale ekspansjonsstrategier må de fleste norske teknologibedrifter skaffe tilstrekkelig kapital og ressurser. Dette gjelder spesielt for teknologibedrifter som velger høytkontrollerende strategier, som i de fleste tilfeller er erfarne bedrifter og *born global*-bedrifter. Risikokapitalfond, aktive eierfond og børs-notering er metoder som norske teknologibedrifter benytter seg av for å skaffe kapital. Sjeldent kan norske teknologibedrifter stole kun på én enkelt ekspansjonsstrategi, og de må ofte gjøre strategiske tilpasninger når de beveger seg inn i nye utenlandske markeder. Omfanget av tilpasninger avhenger av markedsforskjeller i markedet man skal inntre, bedriftens produkt og



bedriftens erfaring med internasjonal ekspansjon. *Born global*-bedrifter har ofte en kultur som er mer kompatibel med internasjonale markeder, og de opplever ikke like mange tilpasninger som tradisjonelle bedrifter. Tradisjonelle bedrifter har ofte en bedriftskultur basert på hjemlandet, og kan derfor møte på kulturutfordringer. I tillegg til tilpasninger av kultur og forretningspraksis må flere norske teknologibedrifter tilpasse produktene sine for at de skal passe inn i de internasjonale markedene. Grad av produkttilpasning avhenger av fokus på internasjonalisering i produktutviklingsstadiet. Derfor har noen bedrifter standardiserte produkter som er mer eller mindre like i hvert marked, mens andre må tilpasse produktene for hver ny ekspansjon. Også her viser studien at *born global*-bedrifter skiller seg fra andre bedrifter, ettersom tidlige globale perspektiv medfører at de rekrutterer internasjonalt og utvikler globale produkter, som gjør at de ikke har samme utfordringer tilknyttet kultur og produkttilpasninger.

Selve markedsinntreden er på mange måter den mest betydningsfulle aktiviteten for norske teknologibedrifter, under den internasjonale ekspansjonsprosessen. Teknologibedriftene velger ulike markedsentringsstrategier, og hver strategi implementeres på sin egen måte. Det viser seg at også i dette stadiet av ekspansjonsprosessen er erfaring en viktig faktor, og det er observert at norske teknologibedrifter endrer både valg og implementering av strategi etter hvert som de får mer erfaring. Digitalisering er også en påvirkningsfaktor som har gjort noen strategier enklere å gjennomføre. Eksportprosessen har for mange bedrifter blitt fullstendig digital, noe som gjør denne strategien både enklere og mer effektiv å implementere.

Norske teknologibedrifter gjennomfører utenlandske direkteinvesteringer i en relativt klassisk forstand. Opprettelse av heleide datterselskaper er den markedsentringsstrategien som krever mest involvering og ressurser fra bedriften, i tillegg til at den medfører mest risiko. Samtidig får bedriftene økt kontroll med denne strategien, og dermed kan bedriftene velge både kostnadsnivå og ekspansjonstempo. Fusjoner og oppkjøp innebærer komplekse valg i implementeringen, inkludert valg av oppkjøpsobjekt. Til tross for risiko, store ressurskrav og vanskelighetsgrad, velges oppkjøp blant annet for å redusere konkurranse eller sikre ressurser som rettigheter og lisenser. Mens opprettelse av datterselskap er den mest foretrukne formen for utenlandsk direkteinvestering blant norske teknologibedrifter, velger noen bedrifter å anvende oppkjøp som strategi. Opprettelse av datterselskap er assosiert med organisk vekst, som er en tidkrevende prosess. Bedrifter som ønsker en rask ekspansjon velger derfor oppkjøp, da denne strategien har kortere implementeringstid.

Effektmålet med oppkjøpene er å oppnå synergi, der summen av de to bedriftene får mer verdi enn de har hver for seg. Teknologibedrifter som ønsker enda mer kontroll velger å etablere datterselskaper, der de får større kontroll over elementer som lokasjon, rekruttering og teknologi. Felles for alle ekspansjonsstrategiene, er at det er en fordel å ha en tålmodig, strategisk tenkende og stabil ledelse.

Implementeringen av norske teknologibedrifters ekspansjonsstrategi fører til anskaffelse av nye kunder, inntreden i nye markeder og nye ansvarsområder. Et resultat av økt tilstedeværelse i internasjonale markeder er at bedriftene må håndtere flere kunder i flere land, og noen blir nødt til å endre organiseringen av bedriften. Bedriftene gjennomfører rekrutteringsprosesser for å innfri behovene som oppstår etter ekspansjonen. *Born global*-bedrifter foretar rekruttering basert på kompetanse og legger mindre vekt på lokasjonens betydning. I visse markeder kan det være utfordrende for norske teknologibedrifter å konkurrere på lønnsnivå, og derfor velger flere bedrifter å kompensere for dette ved å tilby norske verdier som bedre arbeidslivsbalanse og foreldrepermisjon. Dette er et middel som kan tiltrekke seg dyktige kandidater.

Ettersom norske teknologibedrifter gjennomfører en rekke inkrementelle internasjonale ekspansjoner, er det derfor avgjørende for teknologibedriftene å evaluere sine ekspansjonsprosjekter, slik at de kan tilpasse seg underveis og forberede seg for neste ekspansjon. Etter hvert som teknologibedriftene får mer erfaring med internasjonal ekspansjon, etableres rutiner for overvåking av ekspansjonen. Erfaring fra tidligere implementering av internasjonale ekspansjonsstrategier viser seg å være betydningsfull for fremtidige beslutningsprosesser. Den kan bidra til å redusere risikoen for et kortsiktig fokus på økonomiske resultater samtidig som den fremmer sunn og langsiktig utvikling. Evalueringen bør omfatte kvantifiserbare data som kan knyttes til markedet, produktet, kundene og arbeidsoppgavene.

En internasjonal ekspansjon fører ofte til en økning i antall ansatte og lokasjoner, noe som medfører at norske teknologiselskaper blir nødt til å ta strategiske valg om hvordan bedriften skal driftes videre som en multinasjonal bedrift. Dette innebærer som oftest at styringsstrukturen blir omstrukturert. Effektiv kommunikasjon, flatt hierarki og kort vei til ledelsen er kjennetegn ved organiseringen av norske teknologibedrifter, og dette oppnås ofte gjennom romlig omorganisering, som involverer geografisk flytting av bedriftens eiendeler og aktiviteter. Å flytte hovedkontor er en utfordrende og kostbar prosess, og mindre teknologibedrifter velger ofte å opprettholde sin norske tilhørighet etter ekspansjonen,

delvis på grunn av støtte fra norske organisasjoner, mens større bedrifter ønsker å beholde sin norske identitet blant annet for å bevare den historiske og kulturelle arven som har formet bedriften.

Samlet sett konkluderer denne studien med at norske teknologibedrifter ekspanderer internasjonalt ved å gjennomføre en rekke aktiviteter som gjentas for å sikre kontinuerlig internasjonal vekst. Aktivitetene starter med en motivasjon for internasjonalisering, fortsetter med internasjonal markedsinntreden og ender med en omorganisering av den internasjonale virksomheten. Studien konkluderer også med at det faktumet at bedriftene i denne studien er norske ikke påvirker ekspansjonsprosessen noe mer enn at det endrer faktorer som omhandler hjemmemarked. For Norge innebærer dette blant annet et lite hjemmemarked, stabil politikk og gode finansielle støtteordninger. Det som gjør at bedriftene i denne studien ikke alltid følger etablerte internasjonaliseringsteorier, er heller det faktumet at de er teknologibedrifter. En digital tilnærming til produktutvikling, salg, markedsføring og kommunikasjon har redusert inngangsbarrierer og åpnet opp for muligheten til å internasjonalisere.

### 6.2 Teoretiske implikasjoner

Det er flere teoretiske implikasjoner som kan bidra til å utvide eksisterende teori rundt internasjonal ekspansjon og teknologibedrifter. Funnene viser først og fremst at norske teknologibedrifter står overfor spesifikke utfordringer når de ekspanderer internasjonalt, inkludert behovet for tilpasning inn i nye markeder og kulturer, samt å bygge opp nettverk av leverandører og partnere. For eksisterende teori om internasjonalisering, som oftest ser på mer generelle faktorer som for eksempel markedsstørrelse og politisk risiko, er det mulig å utvide forskningen til å omfatte mer spesifikke faktorer innenfor planlegging og implementering av ekspansjonsstrategi.

Studien viser også at teknologibedrifter kan benytte seg av ulike strategier i sin internasjonale ekspansjon, inkludert partnerskap, oppkjøp og/eller organisk vekst. Disse avdekkede strategiene kan tas i betraktning i videre studier av eksisterende teori innen strategisk ledelse og innovasjon, som tradisjonelt fokuserer på produktutvikling og kostnadsreduksjon som ekspansjonsstrategier

Studien omtaler internasjonalisering som en iterativ rekke med sekvensielle internasjonale ekspansjoner. Klassiske studier fremviser ikke ekspansjonsprosesser som gjentakende og

mangler å se på internasjonal ekspansjon som iterasjoner. Der tidligere studier fremlegger internasjonal ekspansjon som et prosjekt med definert start og slutt, omtaler denne studien internasjonal ekspansjon som en kontinuerlig prosess.

En siste teoretisk implikasjon er at studien kan bidra til utvikling av en mer helhetlig forståelse av internasjonalisering som dynamisk prosess. Funnene i studien viser at norske teknologibedrifter stadig må tilpasse seg skiftende markedsforhold og teknologiske trender for å klare å ekspandere internasjonalt. For eksisterende teori som omhandler organisasjonsendring og innovasjon, hvor det ofte fokuseres på mer statiske modeller av organisasjonsmodeller, kan studie bidra med implikasjoner.

### **6.3 Praktiske implikasjoner**

Avhandlingen har flere praktiske implikasjoner som kan være nyttige for norske teknologibedrifter som ønsker å ekspandere internasjonalt. Funnene viser først og fremst at det er viktig for bedrifter å ha tilgang til ressurser, nettverk og markeds kunnskap både før og underveis i den internasjonale ekspansjonen. For bedriftene kan dette bety å søke støtte fra investorer, bygge opp et nettverk av leverandører og partnere i målmarkedene eller gjennomføre diverse marked- og konkurrentanalyser.

Slik som i teoretiske implikasjoner, kan også det at bedriftene benytter ulike strategier for å internasjonal ekspansjon gi praktiske implikasjoner. Bruk av de ulike strategiene kan gjøre at bedriftene får mer fleksibilitet til å tilpasse seg ulike markedsforhold og teknologiske trender. Å øke bevissthet om de ulike utfordringene som norske teknologibedrifter står overfor i sin internasjonale ekspansjon er en annen praktisk implikasjon av studien. En økt bevissthet kan hjelpe teknologibedrifter med å utvikle mer målrettede strategier, samt tiltak for å håndtere utfordringene.

Til slutt kan studien være med på å inspirere til økt samarbeid mellom teknologibedrifter, investorer, risikokapitalfond og aktive eierfond. Funnene viser at slike samarbeid kan gi bedrifter en tilgang til nettverk og ressurser som kan være avgjørende for å klare den internasjonale ekspansjonen.

Samlet sett kan studiens funn være nyttig for teknologibedrifter som ønsker å ekspandere internasjonalt, samt for investorer og aktive eierfond som ønsker å støtte slike bedrifter. Studien bidrar også til å utvide kunnskapen om internasjonal ekspansjon og norske tekno-

logibedrifter, og kan således hjelpe bedrifter med å komme seg ut i verden.

#### 6.4 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

Studien indentifiserer flere interessante funn og implikasjoner for norske teknologibedrifter som ønsker å ekspandere internasjonalt. Studien har sine begrensninger, så det er fremdeles noen ubesvarte spørsmål, som gir muligheter for videre forskning på området.

Denne studien er en tverrsnittstudie. Videre studier kan studere teknologibedrifter over en lengre periode og kan eksempelvis se på: Hvordan norske teknologibedrifter kan utvikle mer effektive strategier for å håndtere utfordringene identifisert i studien når de ekspanderer internasjonalt, hvordan bedrifter kan bygge opp nettverk av partnere og leverandører i målmarkedet, eller hvordan best utnytte investorer og aktive eierfond. Dette er eksempler på forskning som kan bidra til mer effektive strategier for å håndtere utfordringer i bedrifters internasjonale ekspansjon.

Hvordan norske eller teknologibedrifter generelt kan utvikle mer bærekraftige og ansvarlige strategier for internasjonale ekspansjon var utenfor studien, men er et forskningstema som fortjener mer oppmerksomhet. En slik forskning kan inkludere å undersøke hvordan bedriftene tar hensyn til miljø og lokale kulturer i sin ekspansjon, og hvordan bedriften kan bidra til sosialt ansvar eller økonomisk utvikling i målmarkedet.

Ettersom studien fokuserer på norske teknologibedrifter, er det mulig for videre forskning å rette oppmerksomheten mot andre lignende (mindre) land, som for eksempel Danmark eller Belgia. Dersom lignende funn er gjort i disse landene, kan det styrke studiens resultater. Man kan også gjennomføre forskning som fokuserer på kun *born global*-bedrifter. Slike studier vil kunne gi mer innsikt i de spesifikke mulighetene og utfordringene teknologibedrifter står overfor i den internasjonale ekspansjonen.

Samlet sett ser man mange muligheter for videre forskning på dette området. Studien har som mål å kunne bidra til å videre inspirere til mer forskning og diskusjon på hvordan internasjonal ekspansjon foregår for moderne norske teknologibedrifter.

## Kilder

- Alexander, M., & Korine, H. (2008). When you shouldn't go global. *Harvard Business Review*, 86(12), 70–77.
- Andersen, T. M., Holmström, B., Honkapohja, S., Korkman, S., Söderström, H. T., & Vartiainen, J. (2007). The nordic model. *Embracing globalization and sharing risks*.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. <https://books.google.no/books?id=L4VEAAAIAAJ>
- Ayal, I., & Zif, J. (1979). Market expansion strategies in multinational marketing. *Journal of Marketing*, 43(2), 84–94. Retrieved 4th May 2023, from <http://www.jstor.org/stable/1250744>
- Balsmeier, B., & Woerter, M. (2019). Is this time different? how digitalization influences job creation and destruction [The Digital Transformation of Innovation and Entrepreneurship]. *Research Policy*, 48(8), 103765. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.010>
- Barth, E., Moene, K. O., & Willumsen, F. (2014). The scandinavian model—an interpretation. *Journal of Public Economics*, 117, 60–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.04.001>
- Bas, C. L., & Sierra, C. (2002). 'location versus home country advantages' in r&d activities: Some further results on multinationals' locational strategies. *Research Policy*, 31(4), 589–609. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00128-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00128-7)
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75. <https://doi.org/10.1108/03090569510097556>
- Benito, G. R. (2017). Norge og utenlandske investeringer - regjeringen.no [(Accessed on 01/23/2023)].
- Birger, M. V. (2023). Joint venture – store norske leksikon [(Accessed on 01/24/2023)].
- Birks, M., Chapman, Y., & Francis, K. (2008). Memoing in qualitative research: Probing data and processes. *Journal of Research in Nursing*, 13(1), 68–75. <https://doi.org/10.1177/1744987107081254>
- Bradley, F. (1995). *International marketing strategy* (2nd ed.). Prentice Hall.

- Brian A. Garner, e. i. c. (2014). *Black&#39;s law dictionary* [Includes bibliographical references (pages [1995]-2016)]. Tenth edition. St. Paul, MN : Thomson Reuters, [2014] ©2014. <https://search.library.wisc.edu/catalog/9910197144202121>
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2020). The internalization theory of the multinational enterprise: Past, present and future. *British Journal of Management*, *31*(2), 239–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.12344>
- Calantone, R. J., Tamer Cavusgil, S., Schmidt, J. B., & Shin, G.-C. (2004). Internationalization and the dynamics of product adaptation—an empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, *21*(3), 185–198. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00069.x>
- Carlson, S. (1975). *How foreign is foreign trade?: A problem in international business research*. Almqvist & Wiksell international. <https://books.google.no/books?id=oDOOQAAACAAJ>
- Caves, R., & Mehra, S. (1986). Entry of foreign multinationals into u.s. manufacturing industries. In M. Porter (Ed.), *Competition in global industries* (pp. 449–481). Division of Research, Harvard Business School. <https://books.google.no/books?id=WmJCHQAACAAJ>
- Chang, S.-J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment [Full publication date: Aug., 2001]. *Strategic Management Journal*, *22*(8), 747–776. <http://www.jstor.org/stable/3094384>
- Chen, J. (2022). *Multinational corporation: Definition, how it works, four types* [(Accessed on 01/23/2023)].
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International Marketing*, *12*(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Coley, S., & Reinton, S. (1988). The hunt for value. *The McKinsey Quarterly*, 93–100.
- Cote, C. (2021). *What is globalization in business? — hbs online* [(Accessed on 01/20/2023)].
- Creswell, J., & Poth, C. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*, *23*(1), 25–35. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009>
- Datta, D. K., Hemmann, P., & Rasheed, A. A. (2002). Choice of foreign market entry modes: Critical review and future directions. In *Managing transnational firms:*

- Resources, market entry and strategic alliances* (pp. 85–153). JAI. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0747-7929\(02\)14034-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0747-7929(02)14034-0)
- Davidson, W. H. (1982). *Global strategic management*. Wiley New York.
- DePamphilis, D. (2011). *Mergers and acquisitions basics: All you need to know*. Elsevier.
- Dikova, D., & van Witteloostuijn, A. (2007). Foreign direct investment mode choice: Entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 1013–1033. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400297>
- Efrat, K., & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, 47(4), 675–685. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.015>
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among u.s. semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504–529. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-growth-linking-founding-team/docview/203918419/se-2>
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (1998). Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 274–292. <https://doi.org/10.1177/0092070398264002>
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., de Almeida, M. I. R., & Reis, N. R. (2014). Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980–2010. *Journal of Business Research*, 67(12), 2550–2558. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.015>
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., & Harris, M. M. (2002). The recruitment interview process: Persuasion and organization reputation promotion in competitive labor markets. *Human Resource Management Review*, 12(3), 359–375.
- Fiskeridepartementet, N. O. (2018). Meld. St. 9 (2018–2019). <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-9-20182019/id2620696/>
- Flaherty, M. (1984). Coordinating international manufacturing and technology. In A. C. bibinitperiod K. Luchs (Ed.), *Strategic synergy*. International Thomson Business Press.
- Fosshagen, K. (2022). *Globalisering – store norske leksikon* [(Accessed on 01/20/2023)].
- FUND, I. M. (2009). *Balance of payments and international investment position manual* (6th ed.).



- Gardberg, N., & Fombrun, C. (2002). The global reputation quotient project: first steps towards across-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303.
- Geschwill, R., & Nieswandt, M. (2020). *Lateral management*. Springer.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Transaction. <https://books.google.no/books?id=oUxEAQAIAAJ>
- Glenlake, F. D. (2000). *Corporate finance: Mergers & acquisitions*. The Chartered Institute of Bankers.
- Goodnow, J. D., & Hansz, J. E. (1972). Environmental determinants of overseas market entry strategies. *Journal of International Business Studies*, 3(1), 33–50. Retrieved 4th May 2023, from <http://www.jstor.org/stable/154318>
- Grønhaug, K., & Kvitastein, O. (1992). Expansion strategies in international markets: An exploratory study. *Scandinavian International Business Review*, 1(1), 57–70. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0962-9262\(92\)90036-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0962-9262(92)90036-6)
- Grønmo, S. (2016). Samfunnsvitenskapelige metoder (2. utg.).
- Grønmo, S. (2023). *Kvalitativ metode i store norske leksikon* [(Hentet 10. februar 2023)].
- Guillén, M. (2001). International business. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (pp. 7768–7771). Pergamon. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/04298-4>
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112. Retrieved 25th January 2023, from <http://www.jstor.org/stable/256729>
- Han, C. M., & Terpstra, V. (1988). Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 235–255. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490379>
- Harrigan, K. (1986). Managing for joint venture success. *Lexington Books*.
- Harzing, A.-W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes [Full publication date: Mar., 2002]. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211–227. <http://www.jstor.org/stable/3094362>
- Hayes, A. (2022). Direct foreign investment (fdi): What it is, types, and examples [(Accessed on 01/23/2023)].

- Hill, C. (2005). *International business: Competing in the global marketplace*. McGraw-Hill/Irwin. <https://books.google.no/books?id=I1PCvgEACAAJ>
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond [The World of Global Business 1965-2015]. *Journal of World Business*, 51(1), 58–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.016>
- Horst, T. (1972). Firm and industry determinants of the decision to invest abroad: An empirical study. *The Review of Economics and Statistics*, 54(3), 258–266. Retrieved 19th January 2023, from <http://www.jstor.org/stable/1937986>
- Hovd, S. (2023). Fenomenologi i store norske leksikon [(Accessed on 02/17/2023)].
- Investment, F. (2021). Fortech investments - the 4 types of joint ventures [(Accessed on 01/24/2023)].
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforlag.
- Jaffe, E. (1974). *Grouping: A strategy for international marketing*. American Management Association. [https://books.google.no/books?id=UcCT%5C\\_dLaQFMC](https://books.google.no/books?id=UcCT%5C_dLaQFMC)
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Jones, M. T. (2002). Globalization and organizational restructuring: A strategic perspective. *Thunderbird International Business Review*, 44(3), 325–351. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tie.10024>
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- J.Zhang. (2011). The advantage of experienced start-up founders in venture capital acquisition: Evidence from serial entrepreneurs. *Small Bus Econ*, 36, 187–208. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-009-9216-4>
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62. Retrieved 25th January 2023, from <http://www.jstor.org/stable/27747525>

- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, *37*(3), 405–424. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
- Ke, T.-H., Huang, H.-C., & Shih, H.-Y. (2017). The time trend of the impact of foreign direct investment on labor market: The moderation effect of production technology. *2017 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 1–12.
- Killing, J. P. (1982). How to make a global joint venture work. *Harvard business review*, *60*(3), 120–127.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, *45*, 15–35.
- Knight, G., Koed Madsen, T., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in europe and the usa. *International Marketing Review*, *21*(6), 645–665. <https://doi.org/10.1108/02651330410568060>
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global [The World of Global Business 1965-2015]. *Journal of World Business*, *51*(1), 93–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Kogut, B., & Chang, S. (1991). Technological capabilities and japanese foreign direct investment in the united states. *The review of economics and statistics*, *73*(3), 401–413.
- Kumar, S., & Waheed, U. (2007). Foreign market entry and expansion - directions for strategic organizational growth based on a global system perspective. *Information-Knowledge-Systems Management*, *6*, 177–196.
- Kwon, Y.-C., & Konopa, L. J. (1993). Impact of host country market characteristics on the choice of foreign market entry mode. *International Marketing Review*, *10*(2). <https://doi.org/10.1108/02651339310032552>
- Laanti, R., Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, *36*(8), 1104–1117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.10.003>
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, *42*(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x>

- Liamputtong, P. (2009). Qualitative data analysis: Conceptual and practical considerations. *Health Promotion Journal of Australia*, 20(2), 133–139. <https://doi.org/https://doi.org/10.1071/HE09133>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of smes. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565–586. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>
- Lyles, M. A. (1987). Common mistakes of joint venture experience firms. *Columbia Journal of World Business*, 22(2), 77–85.
- Macharzina, K., & Engelhard, J. (1991). Paradigm shift in international business research: Frompartist and eclectic approaches to the gains paradigms. *Management International Review*, 23–43.
- Michalski, E. (2015). Foreign market entry strategy. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 14(2), 107–117. <https://pefim.sggw.pl/index.php/aspe/article/view/4171>
- OECD. (2009). *Oecd benchmark definition of foreign direct investment 2008*. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264045743-en>
- of Economic Analysis, U. B. (2004). Us direct investment abroad. final results from the 1999 benchmark survey.
- O.J. (2004). Consolidated jurisdictional notice under council regulation (ec) no 139/2004 on the control of concentrations between undertakings.
- Papadopoulos, N. (1983). Assessing new product opportunities in international markets. *ESOMAR Seminar on New Product Development*, 69–88.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Perez, Y. B., & Perez, Y. B. (2017). What makes a company a tech company? <https://www.uktech.news/news/makes-company-tech-company-20170217>
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2017). Global recruiting. In *The wiley blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 29–52). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch3>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Reeves, M., & Haanaes, K. (2015). *Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*. Harvard Business Review Press. <https://books.google.no/books?id=GoEyBgAAQBAJ>
- Rennie & W., M. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45+.
- Root, F. R. (1994). Entry strategies for international markets. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 637–655. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in india. *J Int Entrep*, 14, 513–538. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10843-016-0187-7>
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2009). 146 Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise. In *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234257.003.0006>
- Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. K. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51(6), 755–786. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0102-3>
- Rusten, G. (2003). *Internasjonalisering, globalisering og regional utvikling - strategier og utfordringer for næringslivet* (Notat utarbeidet for Distriktskommisjonen). Samfunns- og næringslivsforskning (SNF). Årdal, Norway.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlag.
- Saldana, J. (2012). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications. <https://books.google.no/books?id=V3tTG4jvgFkC>
- Sander, K. (2022). Fenomenologi og fenomenologisk design / analyse. *EStudie*. [https://estudie.no/fenomenologisk-design/#Brukes\\_nar](https://estudie.no/fenomenologisk-design/#Brukes_nar)
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Publ. in: Strategic Management Journal* 30 (2009), 13, pp. 1395-1419, 30. <https://doi.org/10.1002/smj.790>
- Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research*. SAGE Publications Ltd.
- Shrader, R. C. (2001). Collaboration and performance in foreign markets: The case of young high-technology manufacturing firms. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 45–60. Retrieved 19th May 2023, from <http://www.jstor.org/stable/3069336>
- Simon, C. (2017). Why norwegians don't have their pigs in the forest: Illuminating nordic 'co-operation'. *Behavior and Social Issues*, 26(1), 172–186. <https://doi.org/10.5210/bsi.v26i0.7317>

- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. (2008). Strategy development by smes for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547.
- Society, N. G. (2023a). Effects of Economic Globalization [[Online; accessed 17. Apr. 2023]]. <https://education.nationalgeographic.org/resource/effects-economic-globalization>
- Society, N. G. (2023b). Globalization [[Online; accessed 17. Apr. 2023]]. <https://education.nationalgeographic.org/resource/globalization>
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview*. Waveland Press, Incorporated. <https://books.google.no/books?id=IVVnjwEACAAJ>
- SSB. (2009). Standard for næringsgruppering (sn). <https://www.ssb.no/klass/klassifikasjoner/6>
- Stopford, J., & Wells, L. (1972). *Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. Longman. <https://books.google.no/books?id=IFdXAQAACAAJ>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Surbhi, S. (2020). *Difference between internationalization and globalization - key differences* [(Accessed on 01/20/2023)].
- Susman, G. (2007). *Small and medium-sized enterprises and the global economy*. Edward Elgar. <https://books.google.no/books?id=6TUuXQifwxC>
- Tan, D. (2009). Foreign market entry strategies and post-entry growth: Acquisitions vs greenfield investments. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1046–1063. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.1>
- Tanev, S. (2012). Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*, 2, 5–8.
- Technology businesses definition — law insider. (n.d.). <https://www.lawinsider.com/dictionary/technology-businesses>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforl.
- Thakur, M. (n.d.). Types of joint venture — various types of joint venture [(Accessed on 01/24/2023)].
- Times, F. (n.d.). *Foreign direct investment definition from financial times lexicon* [(Accessed on 01/23/2023)].

- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological theory*, *30*(3), 167–186.
- Tjernshaugen, A. (2023). Kvalitativ metode [Accessed: 2023-4-13].
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.
- Tse, D. K., Pan, Y., & Au, K. Y. (1997). How mncs choose entry modes and form alliances: The china experience [Full publication date: 4th Qtr., 1997]. *Journal of International Business Studies*, *28*(4), 779–805. <http://www.jstor.org/stable/155494>
- Twarowska, K., & Kakol, M. (2013). International business strategy-reasons and forms of expansion into foreign markets, 1005–1011.
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (1990). *International Marketing Review*, *7*(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, *30*. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- van Rossum, J.-E. (2017). 5 benefits of international expansion. *Business Journals*. <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2017/12/5-benefits-of-international-expansion.html>
- Verbeke, A. (2013). *International business strategy*. Cambridge University Press. <https://books.google.no/books?id=uQpaAQAAQBAJ>
- Watson, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., & Palmatier, R. W. (2018). International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches. *Journal of International Marketing*, *26*(1), 30–60. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0034>
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, *16*(4), 333–358. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Wiedersheim-Paul, F., & Johanson, J. (1975). The internationalization of the firm: Four swedish case. *Journal of management studies*, *22*(4), 305–322.
- Wilson, B. D. (1980). *Disinvestment of foreign subsidiaries / by brent d. wilson*. UMI Research Press Ann Arbor, MI.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2012). Born globals: How are they different? *Advances in International Marketing*, *23*, 305–329. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2012\)0000023019](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2012)0000023019)
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Stud-*

- ies*, 25(2), 253–273. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/ownership-based-entry-mode-strategies/docview/197154762/se-2>
- Yin, R. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications. <https://books.google.no/books?id=DvpPCgAAQBAJ>
- Yiu, D., Lau, C., & Bruton, G. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 519–540. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400278>
- Zaheer, S., & Nachum, L. (2011). Sense of place: From location resources to mne locational capital. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 96–108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/gsj.2>



## A Vedlegg: Samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet «Internasjonal ekspansjon i norske teknologibedrifter»

Dette er invitasjon til deg om å delta i et forskningsprosjekt der formålet er å undersøke *strategier norske teknologiselskaper foretar seg ved entring av nye internasjonale markeder*. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Masteroppgave i regi av NTNU handelshøyskolen. Det vil bli foretatt kvalitative intervjuer av aktører i næringslivet. Forskningsspørsmålene vil gå under tema strategiarbeid i norske teknologiselskap.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet/ Fakultet for økonomi / NTNU - Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du/din bedrift innehar kunnskap/erfaring med vårt forskningstema. Tema for denne oppgaven er internasjonale ekspansjonsstrategier for norske teknologibedrifter, og vi er interessert i å forstå mer om hvordan norske teknologibedrifter entrer nye internasjonale markeder. Det vil være en deltakelse på ca. 10-15 aktører.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på intervju. Det vil ta deg ca. 1 time. Intervjuspørsmålene inneholder spørsmål om internasjonal ekspansjonsstrategi knyttet sammen med ledelse og kultur.

#### Det er frivillig å delta

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

#### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Kun prosjektgruppe bestående av: Even Skarestad Graskopf (Student), Kasper Vedal Gundersen (Student) og Ekaterina Bjørnåli (Veileder) vil ha tilgang til oppgitte opplysninger.
- Navnet og personopplysningene dine vil bli anonymisert og kun delt med prosjektgruppe slik at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene.

I publikasjonen av masteroppgaven vil du som deltager kunne bli gjenkjent kun om du har fått spørsmål og godkjent dette muntlig under intervju.

#### Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 25.05.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Eventuelle lydopptak vil slettes kort tid etter innlevert masteroppgave. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men vil gjennom masteroppgaven kunne gjenbrukes til videre forskning.

#### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### Dine rettigheter

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

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

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

- NTNU Handelshøyskolen v/Ekaterina Bjørnåli
  - Telefon: +47 73412035
  - E-post: [ekaterina.bjornali@ntnu.no](mailto:ekaterina.bjornali@ntnu.no)
- Kasper Gundersen
  - Telefon: +47 94808833
  - E-post: [kaspervg@stud.ntnu.no](mailto:kaspervg@stud.ntnu.no)
- Even Graskopf
  - Telefon: +47 47711254
  - E-post: [evensg@stud.ntnu.no](mailto:evensg@stud.ntnu.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen,
  - Telefon: +47 93079038
  - Epost: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)

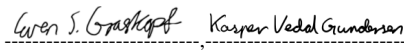
Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen



Ekaterina Bjørnåli  
(Veileder)



Even S. Graskopf & Kasper Vedal Gundersen  
(Studenter)

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Internasjonal ekspansjon i norske teknologibedrifter*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.
- at mine anonymiserte personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til videre forskning.

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## B Vedlegg: Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

14/02/2023, 11:26



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave i teknologiledelse](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
735924

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
14.02.2023

**Prosjekttittel**

Masteroppgave i teknologiledelse

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

**Prosjektansvarlig**

Ekaterina S. Bjørnåli

**Student**

Even Skarestad Graskopf

**Prosjektperiode**

09.01.2023 - 25.05.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 25.05.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

<https://meldeskjema.sikt.no/63c007a1-4cb7-4a2d-a811-74138ce1528b/vurdering>

## C Vedlegg: Intervjuguide

### Nøkkelinformasjon

Navn:

Bedrift:

Bedriftens forretningsområde:

Stilling/posisjon i bedriften:

### Åpningsspørsmål

1. Hvilken stilling har du i bedriften?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
3. Har du hatt andre roller i bedriften?

### Generelt

1. Hvordan er bedriften organisert for å ta avgjørelser?
2. I hvilke land har din bedrift virksomhet?
3. Hvor mange år etter oppstart ekspanderte selskapet ut av Norge for første gang?
4. Hvilket land ble det besluttet å ekspandere til først?
5. Hvorfor be det besluttet å ekspandere selskapet til nye internasjonale markeder?
6. Hvilke strategier ble brukt? (Strategiske allianser, M&A, oppstart av datterselskap, etc..)
7. Hvilke spesifikke utfordringer møtte selskapet under prosessen med den internasjonale ekspansjonen?
8. Hvordan tilpasser selskapet produktene eller tjenestene sine for de forskjellige internasjonale markedene?
9. Hvordan planlegger selskapet å fortsette å utvide internasjonalt i fremtiden?

### Strategi

1. Kan du fortelle meg om ditt selskaps helhetlige internasjonale ekspansjonsstrategi?
2. Hva var de viktigste faktorene som påvirket selskapets valg av internasjonale markeder å utvide til?
3. Hvordan ble ekspansjonsstrategien utarbeidet? Prosjektgruppe, konsulenter, ledelsen.
4. Hvordan har selskapet håndtert risikoene ved internasjonal utvidelse? Regelverk og lover.
5. Hvordan har dere sikret at den internasjonale ekspansjonsstrategien inngår i den overordnede forretningsstrategien.
6. Hvordan har selskapet håndtert konkurransen i de internasjonale markedene det har utvidet til?
7. Hvordan har selskapet integrert sin internasjonale virksomhet med den nasjonale virksomheten?
8. Hvordan har selskapet sikret at det har tilstrekkelig kompetanse og ressurser for å håndtere sin internasjonale utvidelse?
9. Har selskapet gjort noen form for joint ventures eller allianser for å hjelpe til med sin internasjonale utvidelse?

### Ledelse:

1. Hvordan jobber ledelsen for å velge strategiretning?
2. Hvem har vært ansvarlig for implementering av ekspansjonsstrategien?
3. Hvordan har ledelsen stilt seg til risiko og utfordringer ved implementering av ny strategi?
4. Hvordan har ledelsen håndtert kommunikasjon og oppfølging av strategiimplementeringen?

## D Vedlegg: Spørreundersøkelse



### Masteroppgave - Internasjonale Ekspansjonsstrategier

**Navn**

**Selskap**

**E-postadresse**

**Hvor gammelt er ditt selskap per 2023? (Antall år)**

**Hvor mange ansatte har dere i Norge?**

**Hva slags internasjonal virksomhet har din bedrift?**

Kontorer i utlandet

Kunder i utlandet

**Under følger åtte spørsmål med svaralternativer som alle omhandler ditt selskaps internasjonale virksomhet**

**Hvor lenge etter oppstart av bedriften ble det BESTEMT at det skulle ekspanderes internasjonalt?**

0-5 måneder

6-12 måneder

1-3 år

4-6 år

7-9 år

10 eller flere år

Har ikke gått internasjonalt

Vet ikke

**Hvor raskt etter oppstart gikk bedriften faktisk internasjonalt?**

0-5 måneder

6-12 måneder

1-3 år

4-6 år

7-9 år

10 eller flere år

Har ikke gått internasjonalt

Vet ikke

**Prosentandel av total salgsomsetning som kommer fra internasjonal virksomhet (i 2022)**

Dersom du ikke har tall fra 2022, kan tall fra tidligere år benyttes så lenge de ikke er eldre enn 3 år gamle.

0 %

1-24 %

25 - 49 %



- 50-74 %
- 75 - 100 %
- Vet ikke

**På hvilken måte gikk firmaet inn i det første internasjonale markedet?**

Med andre ord, hvilken ekspansjonsstrategi ble først benyttet?

- Eksport (Salg til utlandet - Direkte, via agent eller distributør. Inkluderer også salg av tjenester som SaaS)
- Lisensiering/franchising
- Joint Venture/strategiske allianser
- Opprettet nytt/nye heleide datterselskaper
- Fusjoner og oppkjøp (M&A - mergers & acquisitions)
- Tredjeparts HR-byrå (Employer of Records -EOR eller professional employer organization - PEO)
- Ingen internasjonal virksomhet
- Annet/Vet ikke

**På hvilken måte går firmaet stort sett inn i nytt marked?**

Hvilken ekspansjonsstrategi benyttes når selskapet skal ekspandere internasjonalt, den dag i dag?

- Eksport (Salg til utlandet - Direkte, via agent eller distributør. Inkluderer også salg av tjenester som SaaS)
- Lisensiering/franchising
- Joint Venture/strategiske allianser
- Opprettet nytt/nye heleide datterselskaper
- Fusjoner og oppkjøp (M&A - mergers & acquisitions)
- Tredjeparts HR-byrå (Employer of Records -EOR eller professional employer organization - PEO)
- Ingen internasjonal virksomhet
- Annet/Vet ikke

**I hvilken region startet firmaet sin internasjonale ekspansjon?**

- Nord-Europa
- Øst-Europa
- Sør-Europa
- Vest-Europa
- Nord-Amerika
- Sør- og Mellom-Amerika
- Afrika
- Midtøsten
- Sentral- og Sør-Asia
- Nordøst Asia
- Sørøst Asia
- Oseania
- Ingen internasjonal virksomhet
- Annet/Vet ikke



**Hvilke regioner opererer firmaet i, per i dag?**

- Nord-Europa
- Øst-Europa
- Sør-Europa
- Vest-Europa
- Nord-Amerika
- Sør- og Mellom-Amerika
- Afrika
- Midtøsten
- Sentral- og Sør-Asia
- Nordøst Asia
- Sørøst Asia
- Oseania
- Ingen internasjonal virksomhet
- Annet/Vet ikke

**Kan du nevne noen land ditt selskap har virksomhet i?**

Gjerne nevne de viktigste dersom det er mange land.

**Diverse spørsmål rundt ekspansjonsstrategier**

Svar hva du mener passer din bedrift best. Dersom du ikke vet hva som er "riktig" svar for din bedrift, så gjelder *din* oppfatning av spørsmålene.

**Det er viktig at selskapet har en tydelig internasjonal ekspansjonsstrategi**

- Svært uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Ganske enig
- Svært enig

**Internasjonalisering er den eneste måten for oss å nå vekstmålet**

- Svært uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Ganske enig
- Svært enig

**Bedriften har et produkt som enkelt kan tilpasses internasjonale markeder. (Få endringer eller tilpassninger som må gjøres for å selge produktet i utlandet)**

- Svært uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Ganske enig
- Svært enig



**Lite hjemmemarked var en grunn til at vi ønsket å internasjonalisere**

- Svært uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Ganske enig
- Svært enig

**Selskapets nåværende internasjonale ekspansjonsstrategi er tilpasset selskapets overordnede forretningsstrategi**

- Svært uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Ganske enig
- Svært enig

**Selskapets ekspansjonsarbeid har ført til at vi har oppnådd ønsket markedsandel**

- Svært uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Ganske enig
- Svært enig

**Det har vært vanskelig å tilpasse seg kulturelle forskjeller i andre land enn Norge**

- Svært uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Ganske enig
- Svært enig

**Selskapet er villig til å investere ytterlige ressurser i sin internasjonale ekspansjonsinnsats**

- Svært uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Ganske enig
- Svært enig

**Selskapet har ressurser til å investere ytterlige i sin internasjonale ekspansjonsinnsats**

- Svært uenig
- Litt uenig
- Nøytral
- Ganske enig
- Svært enig



